



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENEGAKAN DISIPLIN KERJA
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN SUKAMARA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

AGUS MULYANTO

NIM. 500873734

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF THE DISCIPLINE WORK ENFORCEMENT POLICY OF THE STATE CIVIL APPARATUS (ASN) IN THE GOVERNMENT ENVIRONMENTSUKAMARA REGENCY

Agus Mulyanto
agus65ut@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

The Government of Regulation on Discipline of the State Civil Apparatus (ASN) includes, among other things, obligations, prohibitions and disciplinary penalties that can be imposed on the State Civil Apparatus (ASN) which has been proven to have committed a violation. Government of Regulation Number. 53 of 2010 concerning Discipline of Civil Servants is a legal basis to guarantee civil servants and can be used as a basis for regulating the preparation of good and correct state apparatus. The State Civil Apparatus (ASN) as government officials and public servants are expected to always be ready to carry out the tasks that have become their responsibility. This study aims to describe the implementation of sanctioning stages in the framework of enforcing the discipline of the State Civil Apparatus (ASN) based on Government regulation Number 53 of 2010 in the Sukamara Regency Government Environment and to describe the inhibiting and driving factors in implementing sanctions in the context of apparatus discipline enforcement. State Civil (ASN) based on Government Regulation Number 53 of 2010 in the Sukamara Regency Government Environment. This study uses qualitative research methods through indepth interviews with key informants. The results of this study indicate that in general the implementation of the policy of enforcing the ASN work discipline is quite good. In this study there are at least 5 (five) procedures for applying the discipline including (1). Supervision; (2). Summoning; (3). Examination; (4). Sentencing; (5). Submission of Decisions. Furthermore, the suggestion that can be stated in this thesis is that there must be strict punishment sanctions for Civil Servants who violate the rules of employee discipline, creating a conducive environment so that Sukamara Regency Government employees are not bored with workplaces and improve the welfare of Civil Servants to meet their needs.

Key Word : Government regulation number 53 of 2010, Implementation of sanctioning strages, Enforcement of Discipline, State Civil Apparatus (ASN)

ABSTRAK**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENEGAKAN DISIPLIN KERJA
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KABUPATEN SUKAMARA**

Agus Mulyanto
agus65ut@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Peraturan Pemerintah tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) antara lain memuat kewajiban, larangan dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang telah terbukti melakukan pelanggaran. Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri adalah suatu landasan hukum untuk menjamin pegawai negeri dan dapat dijadikan dasar untuk mengatur penyusunan aparatur negara yang baik dan benar. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang implementasi tahapan penjatuhan sanksi dalam rangka penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara serta untuk mendeskripsikan faktor penghambat dan pendorong dalam implementasi tahapan penjatuhan sanksi dalam rangka penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) terhadap informan kunci. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja ASN sudah cukup baik. Dalam penelitian ini sedikitnya ada 5 (lima) prosedur penerapan disiplin tersebut diantaranya (1). Pengawasan; (2). Pemanggilan; (3). Pemeriksaan; (4). Penjatuhan Hukuman; (5). Penyampaian Keputusan. Selanjutnya saran yang dapat dikemukakan dalam tesis ini adalah harus adanya tindakan sanksi hukuman tegas bagi Pegawai Negeri Sipil yang melanggar peraturan disiplin pegawai, menciptakan lingkungan yang kondusif sehingga pegawai Pemerintah Kabupaten Sukamara tidak bosan dengan tempat kerja dan meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil agar dapat mencukupi kebutuhan.

Kata Kunci : Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, Implementasi tahapan penjatuhan sanksi, Penegakan Disiplin, Aparatur Sipil Negara (ASN)

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENEGAKAN DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN SUKAMARA**” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, 2019

Yang menyatakan



AGUS MULYANTO
NIM. 500873734

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

NAMA : AGUS MULYANTO
 NIM : 500873734
 PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
 JUDUL TAPM : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENEGAKAN
 DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA
 (ASN) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
 KABUPATEN SUKAMARA

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :
 Hari : Sabtu, 16 Februari 2019
 Waktu : 13.00 – 14.00 Wib

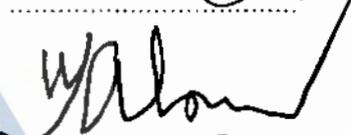
Dan telah dinyatakan **LULUS**

Panitia Penguji TAPM

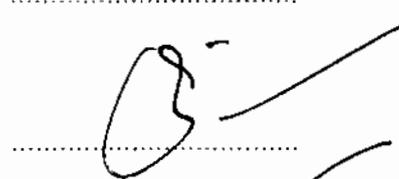
Ketua Komisi Penguji
 Dr. Darmanto, M, Ed



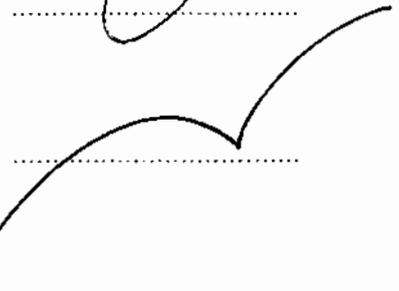
Penguji Ahli
 Dr. Roy Valiant Salomo, M. Soc. Sc.



Pembimbing I
 Dr. Raden Biroum B, M. Si



Pembimbing II
 Prof. Dr. Holten Sion, M. Pd



**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM
(TAPM)**

JUDUL TAPM : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENEGAKAN
DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA
(ASN) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KABUPATEN SUKAMARA
NAMA : AGUS MULYANTO
NIM : 500873734
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Menyetujui

Pembimbing II

Pembimbing I

Prof. Dr. Holten Sion, M. Pd
NIP. 19581221 198303 1 008

Dr. Raden Biroum B, M. Si
NIDN. 1123086902

Penguji Ahli

Dr. Roy Valiant Salomo, M. Soc. Sc.
NIP. 19570302 198807 1 001

Mengetahui :

Ketua Pascasarjana Hukum,
Sosial dan Politik

Dekan FHSIP

Dr. DARMANTO, M. Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Dr. SOFJAN ARIFIN, M. Si
NIP. 19660619 199203 1 002

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, ialah pencipta alam semesta beserta seluruh isinya, Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala limpahan dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) tepat sesuai dengan waktunya. Sholawat serta salam tetap tercurahkan dan terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat dan umatnya dari zaman dahulu hingga diakhir zaman.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan Judul **“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENEGAKAN DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN SUKAMARA”** disusun dan dibuat sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata 2 (S-2) di Program Pascasarjana Universitas Terbuka serta memberikan masukan dan saran kepada Pemerintah Kabupaten Sukamara khususnya dalam penerapan kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, .

Penyusunan dan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini adalah berkat bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada Isteri tercinta serta anak – anaku tersayang yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Semoga Allah SWT selalu melindungi dan merahmati kita semua. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak penyelenggara Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang

telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan strata dua dalam program studi Magister Administrasi Publik dan dengan memberikan bimbingan dan arahan selama proses belajar berlangsung. Penulis juga menyampaikan terima kasih yang tidak terhingga kepada pembimbing yang telah membimbing untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang bagi penulis sangat terasa sulit hingga akhirnya dapat diselesaikan secara bertahap.

Demikian yang penulis sampaikan dan rasa terima kasih kepada semuanya yang telah membantu atas terselesaikannya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini, atas segala kekurangan penulis mohon maaf dan semoga dapat bermanfaat bagi banyak pihak pada umumnya dan bagi penulis pada khususnya.

Penulis,

AGUS MULYANTO

RIWAYAT HIDUP

Nama : AGUS MULYANTO
 NIM : 500873734
 Program Studi : Administrasi Publik
 Tempat/Tanggal Lahir : Jember/7 Agustus 1966

Riwayat Pendidikan :

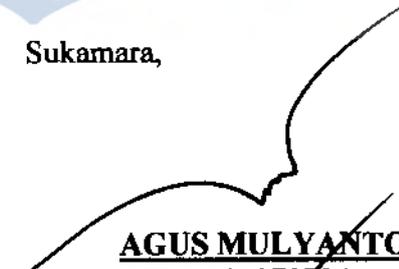
1. Lulus SD di SD Negeri Wringinaggung II pada tahun 1979;
2. Lulus SLTP di SMP Negeri 2 Kencong pada tahun 1982;
3. Lulus SLTA di STM SWASTA "17 Lumajang pada tahun 1985;
4. Lulus S1 di Universitas Kristen Palangka Raya pada tahun 2006;

Riwayat Pekerjaan :

1. Tahun 1994 s/d 1995 sebagai CPNS Kantor Wilayah Departemen Pekerjaan Umum Propinsi Kalimantan Tengah;
2. Tahun 1995 s/d 2003 sebagai PNS Kantor Wilayah Departemen Pekerjaan Umum Propinsi Kalimantan Tengah;
3. Tahun 2003 s/d 2012 sebagai PNS pelaksana di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukamara pada Bidang Pengairan;
4. Tahun 2012 s/d 2013 sebagai Kepala Seksi Perumahan dan Permukiman di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukamara pada Bidang Cipta Karya;
5. Tahun 2013 s/d 2015 sebagai Kepala Seksi Pengolahan Lahan Pengairan sekaligus sebagai Pelaksana Tugas Kepala Bidang Pengairan di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukamara;
6. Tahun 2015 s/d Sekarang sebagai Kepala Bidang Sumber Daya Air di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara;

Sukamara,

2019


AGUS MULYANTO
 NIM. 500873734

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| Abstract | i |
| Abstrak | ii |
| Pernyataan Plagiasi | iii |
| Lembar Layak Uji | iv |
| Pengesahan | v |
| Lembar Persetujuan TAPM | vi |
| Kata Pengantar | vii |
| Riwayat Hidup | ix |
| Daftar Isi | x |
| Daftar Tabel | xii |
| Daftar Lampiran | xii |
| Daftar Bagan | xiv |
| BAB I Pendahuluan | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Perumusan Masalah..... | 5 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 5 |
| D. Kegunaan Penelitian..... | 6 |
| BAB II Tinjauan Pustaka | 7 |
| A. Kajian Teori..... | 7 |
| 1. Konsep Kebijakan | 7 |
| 2. Implementasi Kebijakan Publik | 9 |
| 3. Model Implementasi Kebijakan Publik | 13 |
| B. Disiplin Kerja | 26 |
| 1. Kewajiban Aparatur Sipil Negara (ASN):..... | 30 |
| 2. Larangan Aparatur Sipil Negara (ASN):..... | 31 |
| C. Penelitian Terdahulu Yang Relevan..... | 46 |
| D. Kerangka Pikir..... | 50 |
| BAB III Metode Penelitian | 53 |
| A. Desain Penelitian | 53 |
| B. Pendekatan Penelitian | 54 |
| C. Lokasi Penelitian | 55 |
| D. Identitas Informan | 55 |
| E. Jenis dan Sumber Data | 57 |
| F. Instrumen Penelitian..... | 59 |
| G. Teknik Pengumpulan Data | 60 |
| H. Analisis Data | 62 |
| BAB IV Hasil Dan Pembahasan | 71 |
| A. Gambaran Umum Wilayah..... | 71 |
| B. Hasil Penelitian | 82 |
| C. Pembahasan..... | 121 |
| BAB V Simpulan dan Saran | 130 |

| | |
|------------------------------|------------|
| A. Simpulan..... | 130 |
| B. Saran | 131 |
| Daftar Pustaka..... | 133 |
| Daftar Lampiran | 136 |



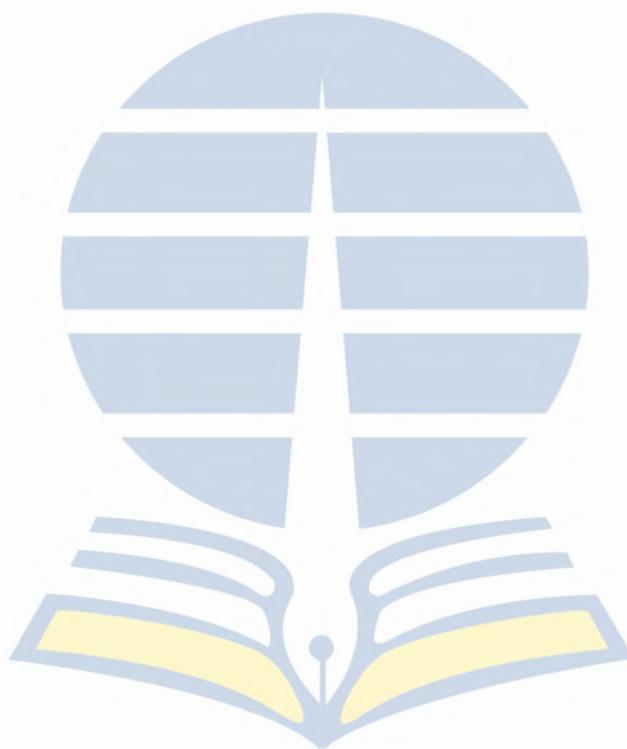
DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 48 |
| Tabel 4.1 Nama, Luas wilayah Per-kecamatan dan Jumlah Kelurahan Kabupaten Sukamara..... | 73 |
| Tabel 4.2 Data Jumlah Pegawai Setiap SOPD di Kabupaten Sukamara | 81 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1 Pedoman Wawancara Penelitian..... | 136 |
| Lampiran 2 Foto Dokumen Wawancara Penelitian | 139 |
| Lampiran 3 Pedoman Wawancara..... | 157 |
| Lampiran 4 Transkrip Wawancara..... | 158 |



DAFTAR BAGAN

| | |
|---|----|
| Bagan 2.1 Model Implementasi George C. Edward III..... | 52 |
| Bagan 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif..... | 63 |
| Bagan 4.1 Struktur Organisasi Pemda Kab. Sukamara..... | 79 |



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sendiri pada pokoknya memuat kewajiban dan larangan bagi Pegawai Negeri Sipil serta sanksi tegas bagi Pegawai Negeri Sipil yang melanggar kewajiban dan larangan tersebut. Sejak diundangkannya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada tanggal 06 Juni 2010, pada prakteknya di lapangan masih dijumpai masalah dalam implementasi penjatuhan hukuman disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil yang melanggar peraturan disiplin tersebut.

Pemerintah Kabupaten Sukamara sendiri melalui Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara yang merupakan lembaga teknis yang mengelola kepegawaian masih mengalami kesulitan dalam upaya pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang berjumlah 1.756 (data Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara bulan Juli 2018) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, hal tersebut dibuktikan dengan data penjatuhan hukuman disiplin dalam 3 tahun terakhir, yaitu pada Tahun 2015 sampai dengan 2017 (Data Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, Desember 2017) sebagaimana yang disajikan di bawah ini :

1. Tahun 2015, Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat berupa Pemberhentian Tidak Dengan Hormat Sebagai Pegawai Negeri Sipil berjumlah 7 (tujuh) orang,
2. Tahun 2016, Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat berupa Pemberhentian Tidak Dengan Hormat Sebagai Pegawai Negeri Sipil berjumlah 6 (enam) orang.
3. Tahun 2017, Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat berupa Pemberhentian Tidak Dengan Hormat Sebagai Pegawai Negeri Sipil berjumlah 3 (tiga) orang.
4. Tahun 2018, Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin berjumlah 7 (tujuh) orang, hukuman disiplin tingkat ringan berupa teguran tertulis berjumlah 2 (dua) orang dan hukuman dan berjumlah 5 (lima) orang Pegawai Negeri Sipil dalam tahap proses rekomendasi dari Inspektur Kabupaten Sukamara berupa pelanggaran tingkat berat dengan tidak masuk kerja melebihi batas ketentuan.

Berdasarkan data tersebut di atas, dapat dilihat bahwa pelanggaran disiplin Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara tingkat dan jenis pelanggarannya bervariasi dan cenderung dalam setiap tahunnya pelanggaran disiplin terus terjadi. Data tersebut diperoleh informasi bahwa pelanggaran yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil adalah tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah lebih dari 46 hari kerja serta pelanggaran tindak pidana korupsi. Berdasarkan Pasal 10 angka 9 huruf d Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai

Negeri Sipil, Pegawai Negeri Sipil sudah harus diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil jika tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 46 hari kerja atau lebih. Hal tersebut menunjukkan adanya keterlambatan pihak-pihak yang berwenang dalam merespon adanya dugaan pelanggaran disiplin tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah sehingga berlarut-larut yang menyebabkan jumlahnya menjadi begitu banyak dan dirasakan masih belum menunjukkan adanya prinsip keadilan, konsistensi dan kepastian hukum dalam hal penjatuhan hukuman disiplin. Selain daripada hal tersebut, ini menunjukkan kurangnya pemahaman dari Pegawai Negeri Sipil itu sendiri atas kewajiban dan larangan yang mengikat dirinya sebagai aparatur pemerintahan.

Rendahnya tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sukamara mendorong Pemerintah Kabupaten Sukamara berupaya melaksanakan kebijakan Pembinaan dan Penjatuhan Hukuman disiplin PNS dalam rangka meningkatkan pelayanan publik dan profesionalisme aparatur. Apalagi kebijakan itu telah ada dan jelas dasar hukumnya, sehingga kesungguhan (komitmen) para implementor dalam melaksanakan kebijakan yang sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan menjadi hal sangat penting untuk diperhatikan. Berhasil dan tidaknya suatu kebijakan diimplementasikan tidak lepas dari kesungguhan para implementornya di lapangan dalam mengimplementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Sejak bulan September 2013 sampai dengan sekarang penulis bertugas pada Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara yang salah satu tugas pokoknya antara lain adalah melakukan upaya pembinaan, pengawasan, pengendalian, monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas kepada bawahan. Dalam hal disiplin Pegawai Negeri Sipil sejauh pengamatan yang dilakukan penulis, bahwa pada tahap proses implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil masih ditemukan beberapa hal yang menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan masih belum berjalan secara optimal atau para implementor masih belum mampu melayani publik sesuai dengan kebijakan yang telah mengaturnya, hal ini teridentifikasi antara lain :

1. Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Sukamara belum memahami ketentuan PP No. 53 tahun 2010. Kondisi yang demikian tentunya menjadi sangat ironis apabila peraturan tersebut belum dipahami oleh para pegawai.
2. Penegakkan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara ditingkat SOPD belum berjalan sesuai dengan ketentuan PP No. 53 tahun 2010, hal ini masih terjadi sikap pembiaran dari atasan langsung atau pejabat yang berwenang memeriksa dan menjatuhkan hukuman disiplin;
3. Belum optimalnya pengawasan disiplin pegawai yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap peraturan yang berlaku pada tingkat SOPD;

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang “Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah :

1. Bagaimana Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara ?
2. Faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian ini, maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mendeskripsikan Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.
2. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja Pemerintah Daerah dan khususnya kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dari segi teoritis maupun segi praktis. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat, yaitu :

1. **Manfaat Akademis**, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berupa temuan – temuan yang bermanfaat bagi proses pengembangan ilmu Administrasi Publik khususnya dalam proses implementasi kebijakan penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga dapat dijadikan referensi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.
2. **Manfaat Praktis**, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pihak utamanya Pemerintah Kabupaten Sukamara dalam Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga dapat dijadikan dasar dalam melakukan pembinaan sikap disiplin Pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Kebijakan

Carl Friedrich dalam Wahab (2008:3) mengatakan, bahwa kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan dalam sehubungan dengan hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sementara menurut Anderson (1979), bahwa kebijakan adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang mesti diikuti dan dilakukan oleh para pelakunya untuk memecahkan suatu masalah.

Pengertian kebijakan yang dikutip oleh Jones (1996:47) dalam pandangan Prof Heinz Eulau dan Kenneth Prewitt adalah: *"a standing decision characterized by behavior consistency and repetiveness on the part of both those who make it and those who abide by it"*. Menurut Jones, bahwa kebijakan adalah keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan (*repetiveness*) tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan tersebut. Sekalipun definisi menimbulkan beberapa pertanyaan atau masalah untuk menilai berapa lama sebuah keputusan dapat bertahan atau hal apakah yang membentuk konsistensi dan pengulangan tingkah laku yang dimaksud serta siapa yang sebenarnya melakukan jumlah pembuat

kebijakan dan pematuh kebijakan tersebut, namun demikian devinisi ini telah memperkenalkan beberapa komponen kebijakan publik.

Menurut William Dunn dalam Sahya Anggara (2014:5) menjelaskan bahwa ada empat ciri pokok masalah kebijakan, yaitu sebagai berikut:

1. Saling kebergantungan. Kebijakan bukan merupakan suatu ksatuan uang berdiri sendiri, melainkan bagian dari seluruh sistem masalah.
2. Subyektifitas. Kondisieksternal yang menimbulkan suatu permasalahan didefinisikan, diklasifikasikan, dijelaskan, dan dievaluasi secara selektif.
3. Sifat bantuan. Masalah-masalah kebijakan dipahami, dipertahankan, dan diubah secara sosial.
4. Dinamika masalah-masalah kebijakan. Cara pandang orang terhadap masalah pada akhirnya akan menentukan solusi yang ditawarkan untuk memecahkan masalah tersebut.

Empat hal tersebut menunjukkan bahwa kebijakan mengandung berbagai pertimbangan, terlebih jika menyangkut masyarakat banyak. Artinya dapat berhibungan dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, kesejahteraan, dan prinsip demokrasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Irfan Islami dalam Edy Sutrisno (2009:16), bahwa kebijakan mempunyai beberapa implikasi, yaitu sebagai berikut:

- 1). Bahwa kebijakan publik itu dalam bentuk perdananya berupa penetapan tindakan-tindakan dari pemerintah.
 - 2). Bahwa kebijakan publik itu tidak cukup hanya dinyatakan tetapi dilaksanakan dalam bentuk yang nyata.
 - 3). Bahwa kebijakan publik itu, baik untuk melakukan sesuatu itu mempunyai dan dilandasi dengan maksud dan tujuan tertentu.
 - 4). Bahwa kebijakan publik itu harus senantiasa ditujukan bagi kepentingan seluruh anggota masyarakat.
2. Implementasi Kebijakan Publik

Menurut Sukowati dalam bukunya yang berjudul *Public Service Managemen* di era Reformasi mengartikan kebijakan publik adalah keputusan-keputusan yang mengikat bagi orang banyak pada tataran strategis atau bersifat garis besar yang dibuat oleh pemegang otoritas tertinggi. Konsep demokrasi modern kebijakan publik tidaklah banya berisi cetusan pikiran atau pendapat para pejabat yang mewakili rakyat,

Opini publik (*public opinion*) juga mempunyai porsi yang sama besarnya untuk diisikan dan tercermin dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan negara. Karena itu setiap kebijaksanaan negara harus selalu berorientasi pada kepentingan publik (*public interest*). Administrator publik bekerja untuk kepetingan seluruh anggota

masyarakat/publik. Mereka mengabdikan pada kepentingan publik atau sebagai abdi masyarakat. Tugas administrator publik bukan membuat kebijaksanaan negara “atas nama kepentingan publik” tetapi benar-benar bertujuan untuk mengatasi masalah dan memenuhi keinginan dan tuntutan seluruh anggota masyarakat.

Menurut Amara Raksatya dalam Irfan Islami (2007:24) mengemukakan kebijakan sebagai suatu taktik dan strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu suatu kebijakan memuat 3 elemen yaitu :

- 1) Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai
- 2) Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan
- 3) Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi

Menurut Irfan Islami (2007:25) memberikan pengertian kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat. Ditegaskan lagi bahwa kebijakan publik dibuat benar-benar atas nama kepentingan publik, untuk mengatasi masalah dan memenuhi keinginan dan tuntutan seluruh anggota masyarakat.

Sementara itu, kepentingan publik atau masalah-masalah publik sangat banyak. Masalah-masalah publik dapat dikategorikan ke dalam

beberapa kategori. Kategori pertama seperti yang diungkapkan oleh Theodore Lowe dalam Winarno (2002:16) adalah bahwa masalah publik dapat dibedakan ke dalam masalah prosedural dan masalah substantif. Masalah procedural berhubungan dengan bagaimana pemerintah mengorganisasikan dan bagaimana pemerintah melakukan tugas-tugas Aparatur Sipil Negara (ASN), sedangkan masalah substantif berkaitan dengan akibat-akibat nyata dari kegiatan manusia seperti menyangkut kebebasan berbicara, maupun polusi lingkungan.

Pembedaan kedua adalah didasarkan pada asal-usul masalah tersebut. Berdasarkan kategori ini masalah publik dapat dibedakan menjadi masalah luar negeri dan dalam negeri. Kategori lainnya adalah kategori jumlah orang yang dipengaruhi serta hubungannya antara satu dengan yang lain. Berdasarkan kategori ini maka masalah publik dibedakan menjadi masalah distributif, regulatif dan masalah redistributif. Masalah regulasi berkaitan dengan aturan-aturan untuk membatasi tindakan-tindakan pihak tertentu. Masalah distributif adalah masalah distribusi mencakup sejumlah kecil orang dan dapat diatasi. Sedangkan masalah redistributif adalah menyangkut perubahan-perubahan sumber-sumber antara kelompok atau kelas dalam masyarakat (Irfan Islami, 2007:18).

Menurut Fadilah Putra (2001), kebijakan publik adalah sesuatu yang dinamis dan kompleks bukannya sesuatu yang kaku dan didominasi oleh para pemegang kekuasaan formal semata, namun

kebijakan publik kembali ke makna dasar demokratisnya, yaitu kebijakan yang dari, oleh dan untuk publik (rakyat).

Menurut Nugroho (2004) berkesimpulan bahwa dari berbagai definisi kebijakan publik, maka dapat diberi pemaknaan kebijakan publik. yaitu ;

- a. Kebijakan publik adalah kebijakan yang dibuat oleh administrator publik.
- b. Kebijakan publik adalah kebijakan yang mengatur kehidupan bersama atau kehidupan publik, bukan kehidupan orang-orang atau golongan.
- c. Dikatakan kebijakan publik, jika manfaat yang diperoleh masyarakat yang bukan pengguna langsung dari produk yang dihasilkan jauh lebih banyak atau lebih besar dari pengguna langsungnya.. Konsep ini disebut juga konsep *externality* atau eksternalitas.

Dari berbagai kepustakaan dapat diungkapkan bahwa kebijakan publik dalam kepustakaan internasional disebut sebagai *public policy*, yaitu suatu aturan yang mengatur kehidupan bersama yang harus ditaati dan berlaku mengikat seluruh warganya. Setiap pelanggaran akan diberi sanksi sesuai dengan bobot pelanggarannya yang dilakukan dan sanksi dijatuhkan didepan masyarakat oleh lembaga yang mempunyai tugas menjatuhkan sanksi (Nugroho, 2004; 1-7).

Aturan atau peraturan tersebut secara sederhana kita pahami sebagai kebijakan publik, jadi kebijakan publik ini dapat kita artikan

suatu hukum. Akan tetapi tidak hanya sekedar hukum namun kita harus memahaminya secara utuh dan benar. Ketika suatu isu yang menyangkut kepentingan bersama dipandang perlu untuk diatur maka formulasi isu tersebut menjadi kebijakan publik yang harus dilakukan dan disusun serta disepakati oleh para pejabat yang berwenang. Ketika kebijakan publik tersebut ditetapkan menjadi suatu kebijakan publik apakah menjadi Undang-Undang, apakah menjadi Peraturan Pemerintah atau Peraturan Presiden termasuk Peraturan Daerah maka kebijakan publik tersebut berubah menjadi hukum yang harus ditaati.

3. Model Implementasi Kebijakan Publik

Kebijakan publik terdiri dari tiga tahapan atau proses, yaitu : Formulasi, implementasi dan evaluasi, berikut teori-teori dari lima orang ahli kebijakan publik tentang implementasi publik, sebagai berikut :

a) Teori Model Merilee S. Grindle (1980)

Menurut Grindle (1980) dalam Wibawa (1994), mengatakan implementasi kebijakan ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Dasar dari implementasi adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, selanjutnya implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilan suatu kebijakan ditentukan oleh tingkat implementability dari kebijakan itu sendiri.

Kebijakan terdiri dari hal-hal sebagai berikut :

a) Kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan.

- b) Jenis manfaat yang akan dihasilkan
- c) Derajat perubahan yang diinginkan
- d) Kedudukan pembuat kebijakan
- e) Pelaksanaan program
- f) Sumber daya yang dikerahkan

Sementara konteks implementasinya adalah :

- a) Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat
- b) Karakteristik lembaga dan penguasa
- c) Kepatuhan dan daya tanggap

Model Grindle lebih dititik beratkan pada konteks kebijakan, khususnya mengenai implementor, sasaran dan arena konflik yang mungkin terjadi di antara para aktor implementasi serta kondisi-kondisi sumber daya implementasi yang diperlukan.

b) Teori Model Charles O. Jones (1996)

Menurut Jones (1996) dalam Agustino (2016:154-155) menyebutkan dalam melaksanakan aktivitas implementasi program atau pelaksanaan kebijakan, terdapat tiga macam aktivitas yang perlu diperhatikan, antara lain :

- 1) Organisasi: Pembentukan atau penataan ulang sumber daya, unit, dan metode, supaya kebijakan dapat memberikan hasil dan dampak;
- 2) Interpretasi: Menafsirkan bahasa kebijakan menjadi rencana dan pengarahannya yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan;

3) Penerapan: Ketentuan rutin dari pelayanan, pembayaran atau lainnya yang disesuaikan dengan tujuan atau perlengkapan program.

c) Teori Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1983)

Menurut Mazmanian dan Sabatier (1983), mendefinisikan implementasi sebagai upaya melaksanakan keputusan kebijakan,; *“Implementation is the carrying out of basic policy decision, usually incorporated in a statute but which can also take the form of important executive orders or court decision. Ideally, that decision identifies the problem(s) to be pursued, and, in a variety of ways, ‘structures’ the implementation process”*.

Sementara menurut (Nugroho,2008) implementasi kebijakan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga variabel, yaitu :

- a) Variabel independen : yaitu mudah-tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman obyek dan perubahan seperti apa yang dikehendaki.
- b) Variabel intervening : yaitu variabel kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan.
- c) Variabel dependen : yaitu variabel-variabel yang mempengaruhi proses implementasi yang berkenaan dengan indikator kondisi sosial ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dan sumber konsisten, dukungan pejabat yang

lebih tinggi dan komitmen dan kualitas kepemimpinan dari pejabat pelaksana.

d) Teori Model Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn (1975)

Model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumuskan Van Meter dan Van Horn disebut dengan A Model of the Policy Implementation (1975). Model ini menjelaskan bahwa kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berkaitan, variabel-variabel tersebut antara lain :

1. Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan
2. Sumber daya
3. Karakteristik organisasi pelaksana
4. Sikap para pelaksana
5. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan Karakteristik organisasi pelaksana
6. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Secara rinci variabel-variabel implementasi kebijakan publik model Van Meter dan Van Horn, adalah sebagai berikut :

a) Standar dan sasaran kebijakan ukuran dan tujuan kebijakan.

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur dari tingkat keberhasilannya dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan.

b) Sumberdaya.

Implementasi kebijakan bisa berhasil tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.

Manusia adalah sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi, serta adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan.

c) Karakteristik organisasi pelaksana.

Organisasi formal dan organisasi informal menjadi pusat perhatian agen pelaksana, yang secara langsung terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Sehingga pada konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang demokratis dan persuasif. Cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan.

d) Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan

Faktor implementasi bisa berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan dipahami oleh individu-individu yang bertanggung jawab dalam pencapaian kebijakan. Faktor tersebut sangat penting karena ketepatan komunikasi dengan para pelaksana dan konsistensi atau keseragaman dari ukuran-

ukuran dasar dalam tujuan-tujuan program yang dikomunikasikan dengan berbagai sumber informasi.

e) Kondisi sosial, politik, dan ekonomi.

Variabel ini mencakup sumberdaya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan; sejauhmana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan; karakteristik para partisipan, yakni mendukung atau menolak; bagaimana sifat opini publik yang ada di lingkungan; dan apakah elite politik mendukung implementasi kebijakan.

f) Disposisi implementor.

Disposisi implementor ini mencakup tiga hal yang penting, yakni: (1) respons implementor terhadap kebijakan, yang akan memengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan; (2) kognisi, yakni pemahamannya terhadap kebijakan; dan (3) intensitas disposisi implementor, yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

e) Teori Model George C. Edwards III (1990)

Edward III dalam Winarno (2007: 125) mengemukakan bahwa implementasi sebagai tahapan dalam proses kebijakan yang berada diantara tahapan penyusunan kebijakan dan hasil atau konsekuensi-konsekuensi (output, outcomes) yang ditimbulkan oleh kebijakan itu. Implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang dinamis dan dipengaruhi empat faktor atau variabel yang

krusial. Keempat faktor atau variabel tersebut berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan.

Variabel-variabel tersebut adalah :

1) Komunikasi (*communication*)

Secara umum Edward III dalam Winarno (2007: 126) membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan, yaitu transformasi informasi (*transmisi*), kejelasan informasi (*clarity*) dan konsistensi informasi (*consistency*). Komunikasi merupakan persyaratan utama dalam implementasi kebijakan yang efektif karena pelaksana kebijakan (*implementator*) harus memahami isi dan tujuan-tujuan kebijakan sebelum meneruskannya kepada pelaku (*personil*) kebijakan. Menurut Edward III dalam Widodo (2010: 97), komunikasi kebijakan memiliki beberapa dimensi, antara lain dimensi transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*) dan konsistensi (*consistency*).

- a. Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam mentransmisikan informasi kebijakan ada beberapa hal yang dapat menghambat proses tersebut, antara lain : Pertama, pertentangan pendapat antara para pelaksana dengan perintah yang dikeluarkan oleh pengambil kebijakan. Pertentangan terhadap kebijakan-kebijakan ini akan menimbulkan hambatan-hambatan atau distorsi seketika terhadap komunikasi kebijakan. Kedua, informasi melewati berlapis-lapis hierarki birokrasi. Seperti kita ketahui birokrasi mempunyai struktur yang ketat dan

- cenderung hierarkis, kondisi ini akan sangat mempengaruhi tingkat efektivitas komunikasi yang dijalankan. Ketiga, pada akhirnya penangkapan komunikasi mungkin dihambat oleh persepsi yang selektif dan ketidakmauan para pelaksana untuk mengetahui persyaratan-persyaratan suatu kebijakan. Kadang-kadang para pelaksana mengabaikan apa yang sudah jelas dan mencoba menduga-duga makna komunikasi-komunikasi yang “sebenarnya”.
- b. Dimensi kejelasan (*clarity*) menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk mensukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien. Edward mengidentifikasi 6 faktor yang mendorong terjadinya ketidakjelasan komunikasi kebijakan, faktor-faktor tersebut antara lain adalah kompleksitas kebijakan publik, keinginan untuk tidak mengganggu kelompok-kelompok masyarakat, kurangnya konsensus mengenai tujuan-tujuan kebijakan, masalah-masalah dalam memulai suatu kebijakan baru, menghindari pertanggung jawaban kebijakan dan sifat pembentukan kebijakan pengadilan.
 - c. Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan.

2). Sumberdaya (*resources*)

Sumberdaya merupakan faktor penting dalam melaksanakan kebijakan. Isi dan tujuan-tujuan kebijakan mungkin dapat dikomunikasikan tetapi jika para pelaksana (*implementator*) kurang sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan isi kebijakan, maka implementasi pun cenderung tidak berjalan efektif. Sumberdaya tersebut meliputi : staf, anggaran, fasilitas-fasilitas dan wewenang.

Menurut Edward III dalam Widodo (2010:98) bahwa sumberdaya tersebut meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, dan sumberdaya peralatan dan sumberdaya kewenangan.

a. Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Edward III dalam Widodo (2010:98) menyatakan bahwa *“probably the most essential resources in implementing policy is staff”*. Edward III dalam Widodo (2010:98) menambahkan *“no matter how clear and consistent implementation order are and no matter accurately they are transmitted, if personnel responsible for carrying out policies lack the resources to do an effective job, implementing will not effective”*

b. Sumberdaya Anggaran

Edward III dalam Widodo (2010:100) menyatakan dalam kesimpulan studinya *“budgetary limitation, and citizen opposition limit the acquisition of adequate facilities. This in turn limit the quality of service that implementor can be provide to public”*. Menurut Edward III, terbatasnya anggaran yang tersedia menyebabkan kualitas pelayanan yang seharusnya diberikan kepada masyarakat juga terbatas. Edward III dalam Widodo (2010:100) menyatakan bahwa *“new towns studies suggest that the limited supply of federal incentives was*

a major contributor to the failure of the program". Menurut Edward III, terbatasnya insentif yang diberikan kepada implementor merupakan penyebab utama gagalnya pelaksanaan program. Edward III dalam Widodo (2010:101) menyimpulkan bahwa terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah.

c. Sumberdaya Peralatan

Edward III dalam Widodo (2010:102) menyatakan bahwa sumberdaya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan. Edward III dalam Widodo (2010:102) menyatakan : *Physical facilities may also be critical resources in implementation. An implementor may have sufficient staff, may understand what he supposed to do, may have authority to exercise his task, but without the necessary building, equipment, supplies and even green space implementation will not succeed.*

d. Sumberdaya Kewenangan

Sumberdaya lain yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah kewenangan. Menurut Edward III dalam Widodo (2010:103) menyatakan bahwa: Kewenangan (*authority*) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan. Oleh karena itu, Edward III dalam Widodo (2010:103), menyatakan bahwa pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya.

3). Disposisi (*dispositions*) atau sikap

Pengertian disposisi menurut Edward III dalam Widodo (2010:104) dikatakan sebagai “kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan”. Edward III dalam Widodo (2010:104-105) mengatakan bahwa : jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (*implementors*) tidak hanya mengetahui

apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari :

- a. Pengangkatan birokrasi. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.
- b. Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini

dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

4). Struktur birokrasi (*bureaucratic structure*)

Menurut Edwards III dalam Winarno (2007: 150) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: "Standard Operational Procedure (SOP) dan fragmentasi". Menurut Winarno (2007: 150), "Standard operational procedure (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas". Edward III dalam Widodo (2010:107) menyatakan bahwa : demikian pula dengan jelas tidaknya standar operasi, baik menyangkut mekanisme, system dan prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan, dan tanggung jawab diantara pelaku, dan tidak harmonisnya hubungan diantara organisasi pelaksana satu dengan yang lainnya ikut pula menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Namun, berdasarkan hasil penelitian Edward III dalam Winarno (2007: 152) menjelaskan bahwa: SOP sangat mungkin dapat menjadi kendala bagi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara kerja baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan

mebutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi.

Edward III dalam Winarno (2007: 155) menjelaskan bahwa "fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi" Edward III dalam Widodo (2010:106), mengatakan bahwa: struktur birokrasi yang terfragmentasi (terpecah-pecah atau tersebar) dapat meningkatkan gagalnya komunikasi, karena kesempatan untuk instruksinya terdistorsi sangat besar. Semakin terdistorsi dalam pelaksanaan kebijakan, semakin membutuhkan koordinasi yang intensif".

Dalam penelitian ini, model implementasi kebijakan yang menjadi acuan utama dalam pembentukan kerangka berpikir adalah model implementasi kebijakan dari George C. Edward III dengan alasan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara lebih cenderung kepada faktor internal, yaitu : Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi dan Struktur Birokrasi.

B. Disiplin Kerja

a. Konsep Disiplin

Peraturan Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah peraturan yang mengatur mengenai kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati dan dipatuhi oleh Aparatur Sipil Negara

(ASN). Peraturan Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang peraturan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam peraturan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut diatur ketentuan-ketentuan mengenai kewajiban, larangan, hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum, penjatuhan hukuman disiplin, keberatan atas hukuman disiplin, dan berlakunya keputusan hukuman disiplin.

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya, termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang dirasakan menjadi tanggung jawab. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Disiplin adalah ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib dan sebagainya). Jadi, bila disimpulkan secara umum, disiplin merupakan bentuk ketaatan dan kepatuhan kepada sesuatu peraturan yang telah dibuat.

Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah kesanggupan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Pendisiplinan adalah usaha usaha untuk menanamkan nilai ataupun pemaksaan agar subjek memiliki kemampuan untuk menaati sebuah peraturan. Pendisiplinan bisa jadi menjadi istilah pengganti

untuk hukuman ataupun instrumen hukuman dimana hal ini bisa dilakukan pada diri sendiri ataupun pada orang lain.

Disiplin berasal dari kata Latin *discipulus* yang berarti siswa atau murid. Di bidang psikologi dan pendidikan, kata ini berhubungan dengan perkembangan, latihan fisik, dan mental serta kapasitas moral anak melalui pengajaran dan praktek. Kata ini juga berarti hukuman atau latihan yang membetulkan serta kontrol yang memperkuat ketaatan. Makna lain dari kata yang sama adalah seseorang yang mengikuti

Disiplin dapat diimplikasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari bahasa Latin "Disciplina" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta perkembangan tabiat. Jadi sifat disiplin berkaitan dengan perkembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan (dalam Tubagus Achmad Darodjat, 2015:92). apabila disimpulkan secara umum, disiplin merupakan bentuk ketaatan dan kepatuhan kepada suatu peraturan yang telah dibuat. Pengertian disiplin sejalan dengan yang dikemukakan oleh Siswanto (2001), yaitu bahwa disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku., baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Flippo (dalam Atmodiwirjo, 2000) mengemukakan bahwa disiplin adalah setiap usaha mengkoordinasikan perilaku seseorang pada masa yang akan datang dengan mempergunakan hukum dan perjanjian.

Sementara Depdiknas (2001) mengartikan bahwa disiplin adalah suatu sikap konsisten dalam melakukan sesuatu. Disiplin sebagai sikap yang taat terhadap sesuatu aturan yang menjadi kesepakatan atau telah menjadi ketentuan.

Dari beberapa pendapat diatas, maka disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketentraman, keteraturan dan ketertiban.

b. Bentuk Disiplin

Disiplin PNS ini diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN). Selama ini seluruh kewajiban dan larangan bagi PNS mengacu pada koridor-koridor pada PP Nomor 30 Tahun 1980 tersebut. Dan pada tahun 2010, peraturan tentang Disiplin pegawai disempurnakan lagi dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai. PP Nomor 53 Tahun 2010 ini diberlakukan mulai tanggal 10 Juni 2011, sehingga segala hal yang berhubungan dengan Disiplin PNS mengacu pada peraturan pemerintah ini.

Jadi, bentuk disiplin bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah mengacu pada PP N omor 53 Tahun 2010 yang berisi 17 kewajiban dan 15 larangan, sebagai penyempurnaan atas 26 kewajiban dan 18 larangan sebagaimana dulu dijelaskan dalam peraturan pemerintah sebelumnya (PP Nomor 30 Tahun 1980).

1. Kewajiban Aparatur Sipil Negara (ASN):

- a. Mengucapkan sumpah/janji Aparatur Sipil Negara (ASN)
- b. Mengucapkan sumpah/janji jabatan
- c. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Pemerintah.
- d. Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
- f. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat Aparatur Sipil Negara (ASN)
- g. Mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/ atau golongan;
- h. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
- i. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;

- j. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan dan materiil;
 - k. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja
 - l. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan
 - m. Menggunakan dan memelihara barang- barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
 - n. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
 - o. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
 - p. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier;
 - q. Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
2. Larangan Aparatur Sipil Negara (ASN):
- a. Menyalahgunakan wewenang;
 - b. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/ atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
 - c. Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan /atau lembaga atau organisasi internasional;
 - d. Bekerja pada perusahaan, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;

- e. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik Negara secara tidak sah;
- f. Melakukan kerjasama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain didalam maupun diluar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
- g. Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
- h. Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
- i. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
- j. Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
- k. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- l. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, DPR, DPD atau DPRD dengan cara :
 - i. Ikut serta sebagai pelaksana kampanye;

- i. Terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/ Wakil Kepala Daerah;
- ii. Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;
- iii. Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye;
- iv. Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, seruan, atau pemberian barang kepada ASN dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

c. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai adalah pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) karena sudah tidak sesuai lagi dengan situasi dan kondisi saat ini. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai mutlak diperlukan untuk dapat dijadikan pedoman dalam menegakkan disiplin, sehingga dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas serta dapat mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN)

untuk lebih produktif berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Hal ini dikarenakan bahwa dalam pembinaan karier dan sistem prestasi kerja, akan terkait dengan kesempatan promosi jabatan, nilai ekonomis, serta berdampak psikologis bagi individu Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap hukuman. Oleh sebab itu, sangat penting bagi setiap pejabat yang berwenang menghukum untuk memperhatikan dan melaksanakan mekanisme atau tata cara penjatuhan hukuman disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan benar dan harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan maupun Asas-Asas Umum Pemerintahan Yang Baik (AAUPB).

Peraturan Pemerintah tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) ini antara lain memuat kewajiban, larangan dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang telah terbukti melakukan pelanggaran. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum. Penjatuhan hukuman disiplin sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai yang didasarkan pada wewenang yang jelas, mekanisme yang benar dan atas pertimbangan obyektif terhadap pelanggaran yang dilakukan, disamping juga dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang

mendorong atau menyebabkan Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut melakukan pelanggaran disiplin. Hukuman disiplin tidaklah mudah diterima begitu saja oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bersangkutan.

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai ini secara tegas menyebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum bahkan kewenangan untuk menetapkan keputusan pemberhentian bagi Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin telah ditentukan dalam Peraturan Pemerintah. Penjatuhan hukuman berupa jenis hukuman disiplin ringan, sedang, dan berat sesuai dengan bentuk pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan latar belakang dan dampak dari pelanggaran yang dilakukan.

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai tersebut memuat bahwa atasan langsung bertanggung jawab secara penuh terhadap disiplin seluruh stafnya. Dan bagi atasan langsung yang tidak menindak atau menjatuhkan hukuman terhadap stafnya yang melanggar peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil akan dikenakan hukuman disiplin yang sama jenisnya dengan hukuman yang

seharusnya diterima pegawai yang bersangkutan. Didalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai pasal 8 disebutkan pengenaan sanksi bagi pelanggar disiplin tentang ketentuan tidak masuk kerja, dan pemberian sanksi diatur secara bertingkat.

Selain itu bagi pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin diberikan hak untuk membela diri melalui upaya administrasi, sehingga dapat dihindari terjadinya kesewenang-wenangan dalam penjatuhan hukuman disiplin. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 diberlakukan sebagai kebijakan publik yang diimplementasikan oleh pemerintah untuk memecahkan masalah menurunnya disiplin Aparatur Sipil Negara yang didalamnya adalah hak dan kewajibannya sebagai Aparatur, dan merupakan masalah publik yang berdampak luas terhadap kondisi sosial, politik dan ekonomi masyarakat jika diabaikan.

Untuk itu, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana perundang-undangan wajib berusaha untuk taat pada setiap peraturan perundang-undangan di dalam melaksanakan tugas kedinasan. Pemberian tugas kedinasan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) pada dasarnya merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang, dengan harapan bahwa tugas itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Oleh karenanya, setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

Sebagai aparatur pemerintah yang berhubungan langsung dengan masyarakat maka kedisiplinan Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat mudah dipantau. Implementasi Kebijakan Disiplin Kerja Pegawai, yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 belum berjalan dengan baik karena beberapa hal yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, masih belum memahami tentang isi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN).

Kondisi yang demikian tentunya menjadi sangat ironis apabila peraturan tersebut belum dipahami oleh para pegawai. Penegakkan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara ditingkat SOPD belum berjalan sesuai dengan ketentuan PP Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai, hal ini masih terjadi sikap pembiaran dari atasan langsung atau pejabat yang berwenang memeriksa dan menjatuhkan hukuman disiplin, belum optimalnya pengawasan disiplin pegawai yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap peraturan yang berlaku pada tingkat SOPD.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan

George C. Edward III dalam Winarno (2007: 125) mengemukakan bahwa implementasi sebagai tahapan dalam proses kebijakan yang berada diantara tahapan penyusunan kebijakan dan hasil atau konsekuensi-konsekuensi (output, outcomes) yang ditimbulkan oleh kebijakan itu. Implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang dinamis dan

dipengaruhi empat faktor atau variabel yang krusial. Keempat faktor atau variabel tersebut saling mendukung guna mencapai tujuan implementasi kebijakan dan juga sebagai penghambat proses implementasi kebijakan, sehingga empat faktor tersebut saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung keefektifan implementasi kebijakan.

Berikut penjelasan tentang variabel-variabel yang saling berhubungan dan berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan, sebagai berikut :

a. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan proses dalam penyampaian informasi antara komunikator terhadap komunikan. Komunikasi kebijakan merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan. Informasi kebijakan sangat perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan, hal ini agar pelaku kebijakan bisa mengerti dan memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, dan kelompok sasaran kebijakan, sehingga hal-hal yang berhubungan dengan proses pelaksanaan kebijakan bisa berjalan dengan efektif dan sesuai tujuan kebijakan.

Terdapat tiga hal penting yang dijelaskan oleh George C. Edward III dalam Winarno (2002:126), yaitu :

1) Transformasi informasi (*Transmisi*)

Faktor utama yang mempengaruhi komunikasi adalah transformasi informasi. Sebelum implementator mengimplementasikan suatu

keputusan, maka yang perlu disadari oleh implementator adalah bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah pelaksanaannya telah dikeluarkan. Dalam mentransmisikan perintah-perintah implementasi terdapat beberapa hambatan, antara lain : bertentangan pendapat antara para pelaksana dengan perintah yang dikeluarkan oleh pengambil kebijakan, informasi melewati berlapis-lapis herarki birokrasi, dan penangkapan komunikasi-komunikasi yang kemungkinan dihambat oleh persepsi yang selektif dan ketidakmampuan para pelaksana kebijakan untuk mengetahui persyaratan-persyaratan suatu kebijakan.

2) Kejelasan informasi (*clarity*)

Apabila kebijakan-kebijakan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksana tidak hanya harus diterima oleh pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan harus jelas. Ketidakjelasan pesan komunikasi yang disampaikan terkait dengan implementasi kebijakan akan mendorong terjadinya interpretasi yang salah dan bahkan kemungkinannya bertentangan dengan tujuan.

3) Konsisten informasi (*consistency*)

Apabila implementasi kebijakan berjalan efektif maka perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas. Meskipun prinsip-prinsip yang disampaikan kepada pelaksana kebijakan mempunyai unsur kejelasan, tetapi apabila perintah tersebut bertentangan maka perintah

tersebut akan mempersulit pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik. Perintah-perintah implementasi kebijakan yang tidak konsisten justru akan mendorong para pelaksana kebijakan mengambil tindakan yang sangat longgar dalam menafsirkan implementasi kebijakan, sehingga akan berakibat pada ketidakefektifan implementasi kebijakan.

b. Sumber Daya (*resources*)

Dalam implementasi kebijakan Sumber Daya memiliki peranan yang sangat penting. George C. Edward III dalam Winarno (2002:132), mengemukakan bahwa perintah-perintah implementasi mungkin dapat diteruskan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika pelaksana kurang sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, maka implementasi cenderung tidak efektif.

Untuk mendukung keberhasilan suatu implementasi kebijakan, yang dapat digunakan adalah Sumber Daya yang berkaitan dengan segala sumber.

Sumber Daya meliputi sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, informasi, dan kewenangan, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Sumber Daya Manusia (staf)

Implementasi kebijakan tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang cukup kualitas dan kuantitasnya. Kualitas berkaitan dengan keterampilan, dedikasi, profesionalitas, dan

kompetensi di bidangnya. Sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi, tanpa sumber daya manusia yang handal implementasi kebijakan akan berjalan lambat.

2) Sumber Anggaran (*budgetary*)

Terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah. Tanpa dukungan anggaran yang memadai, maka implementasi kebijakan tidak akan berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran.

3) Sumber Daya Peralatan

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Pengadaan fasilitas yang layak seperti gedung, tanah, dan peralatan perkantoran lainnya akan menunjang keberhasilan implementasi kebijakan.

4) Sumber Daya Kewenangan

Kewenangan (*authority*) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan.

c. Disposisi (*disposition*) atau Sikap

Karakteristik dari pelaksana kebijakan (implementator) berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan. Implementator baik harus memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Implementasi kebijakan apabila memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasinya menjadi tidak efektif dan efisien.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi memiliki pengaruh yang sangat penting dalam implementasi kebijakan. Karena meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan kebijakan sudah mencukupi dan para implementator telah mengetahui dan menguasai bagaimana cara melakukannya, serta mempunyai keinginan untuk melakukannya, implementasi mungkin masih belum efektif karena ketidakefisiennya struktur birokrasi yang ada. Aspek struktur organisasi ini meliputi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri, yang pertama adalah mekanisme, dalam implementasi kebijakan biasanya sudah dibuat standart operation procedur (SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan. Aspek kedua adalah struktur birokrasi, struktur birokrasi selalu yang terlalu panjang dan terfragmentasi akan cenderung melemahkan pengawasan dan

menyebabkan prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks yang selanjutnya akan menyebabkan aktivitas organisasi menjadi tidak fleksibel.

Keempat variabel teori George C. Edward III dalam Winarno (2007: 125) tersebut yang akan digunakan oleh penulis untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara. Implementasi tersebut bisa dilaksanakan dengan efektif apabila yang menjadi standar dan tujuan telah dipahami dan dimengerti oleh Aparatur Sipil Negara yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan kebijakan.

Konsistensi sebagai ukuran dasar dan tujuan kebijakan penegakan disiplin kerja dikomunikasikan secara jelas dan tepat dari berbagai sumber informasi. Apabila tidak ada kejelasan, konsistensi, dan keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka yang menjadi standar dan tujuan kebijakan akan sulit untuk bisa dicapai. Dengan demikian implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja aparatur sipil negara yang efektif sangat ditentukan oleh komunikasi serta koordinasi terhadap pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten.

Keberhasilan implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja aparatur sipil negara sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang ada. Manusia (ASN) merupakan sumber daya yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang

berkualitas, disiplin dan berdedikasi kerja. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu juga penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

Bagaimanapun implementasi kebijakan yang berhasil bisa jadi gagal apabila para pelaksana kebijakan tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan penegakan disiplin kerja tersebut. Yang tidak kalah penting adalah pemberian pemahaman terhadap Pegawai atau Aparatur tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Arah disposisi dan sikap para pelaksana kebijakan terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang menentukan. Dengan demikian kesungguhan disposisi dan sikap para pelaksana kebijakan dapat mempengaruhi personil kebijakan. Kurangnya keseriusan disposisi atau sikap aparatur akan bisa menyebabkan gagalnya implementasi kebijakan.

Struktur birokrasi memiliki pengaruh yang bermakna terhadap implementasi kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan penegakan disiplin kerja pegawai. Meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan kebijakan sudah mencukupi dan para implementator telah mengetahui dan menguasai bagaimana cara melakukannya, serta mempunyai keinginan untuk melakukannya, implementasi bisa jadi belum efektif karena ketidak efesiennya struktur birokrasi yang ada. Aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya standar operasi prosedur (SOP), yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin

Pegawai. SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan. Struktur birokrasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menyebabkan prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks yang selanjutnya akan menyebabkan aktivitas menjadi tidak fleksibel.

C. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan membandingkan kondisi nyata yang ada di lapangan dengan teori yang relevan, pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu, sebagai berikut:

Yoga Arsyenda (2013), Penelitian yang dilakukan dengan Judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja PNS pada BAPPEDA Kota Malang”. Penelitian menggunakan data primer yang didapatkan dari penyebaran kuesioner dan wawancara, metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan random sampling dengan rumus Slovin. Populasi keseluruhan pada penelitian ini sebanyak 134 orang dengan sampel berjumlah 80 orang. Analisis data menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menyatakan disiplin memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja PNS BAPPEDA Kota Malang dengan koefisien determinasi sebesar 0,854 atau 85,4%, sedangkan 14,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel independen lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tri Hardjono (2013), Judul penelitian Tri Hardjono yaitu Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Tri Hardjono menggunakan analisis regresi berganda, dengan uji hipotesis simultan dan parsial. Hasil penelitian menunjukkan motivasi, disiplin kerja dan kemampuan kerja secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh perubahan motivasi, disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap perubahan kinerja pegawai sebesar 35,9%.

Sayudha Patria Adiputera (2013), Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung. Sayudha menggunakan analisis data Korelasi *Rank Spearman* dengan hasil uji hipotesis, bahwa $t_{hitung} = 10,16$ lebih besardari $t_{tabel} = 1,701$, maka terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastcture, Tbk Bandung.

Denis Gregorius Lagale, Peggy Adeline Mekel, Jantje L. Sepang (2014), Penelitian yang dilakukan Denis, Peggy, Jantje dengan judul “Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. PLN (Persero) Area Manado. Metode penelitian asosiatif dengan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kualitas kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, sedangkan pelatihan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT. PLN (Persero) area Manado.

Dwi Agung Arianto Nugroho (2013), Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja, dan budaya kerja terhadap prestasi kinerja tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak. Hasil penelitian yaitu Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja dan kedisiplinan kerja tidak berpengaruh pada kinerja tenaga pengajar. Sementara itu budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian beberapa hipotesis tidak berhasil dibuktikan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| NO | Nama, Tahun dan Judul | Judul Penelitian | Penerbit | Hasil Penelitian |
|-----------|---------------------------------|---|---|---|
| 1. | Yoga Arsyenda (2013) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja PNS pada BAPPEDA Kota Malang | Fakultas ekonomi dan bisnis, Universitas Brawijaya. | Dari hasil regresi berganda dengan uji f dan uji t dapat diketahui bahwa motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, Disiplin kerja yang terdiri dari delapan indikator menunjukkan bahwa disiplin sangat berpengaruh terhadap kinerja |
| 2. | Tri Hardjono (2013) | Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) | Universitas Diponegoro Semarang | Hasil penelitian motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. |
| 3 | Sayudha Patria Adiputera (2013) | Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung | Universitas Widyatama Bandung | Hasil penelitian menggunakan korelasi rank spearman yaitu terdapat pengaruh disiplin kerja (X) terhadap prestasi kerja (Y) karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| 4 | Denis Gregorius Lagale, Peggy Adeline Mekel, Jantje L. Sepang (2014) | Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. PLN (Persero) Area Manado | Universitas Sam Ratulangi Manado | Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kualitas kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, sedangkan pelatihan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT. PLN (Persero) area Manado. |
| 5 | Dwi Agung Arianto Nugroho (2013) | Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja, dan budaya kerja terhadap prestasi kinerja tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak | Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara | Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja dan kedisiplinan kerja tidak berpengaruh pada kinerja tenaga pengajar. Sementara itu budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian beberapa hipotesis tidak berhasil dibuktikan dalam penelitian ini |

Penelitian-penelitian tersebut diatas, terdapat kesamaan dalam penelitian yaitu mengenai Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, dengan menggunakan model teori Goerge C. Edward III, yaitu : Konomikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, diharapkan lebih meningkatkan disiplin pegawai untuk mencapai terwujudnya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, sehingga dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran

pelaksanaan tugas serta dapat mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk lebih produktif berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

D. Kerangka Pikir

Sekaran, 1992 dalam (Sugiyono 2009: 91) mengemukakan kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir harus menjelaskan pertautan secara teoritis antara variabel yang akan diteliti. Kerangka pikir merupakan inti sari dari teori yang telah dikembangkan yang dapat mendasari perumusan hipotesis. Teori yang telah dikembangkan dalam rangka memberi jawaban terhadap pemecahan masalah yang menyatakan hubungan antar variabel berdasarkan pembahasan teoritis. Kerangka pikir pada umumnya hanya diperuntukkan pada jenis penelitian kuantitatif. Untuk penelitian kualitatif kerangka berpikirnya terletak pada kasus yang selama ini dilihat atau diamati secara langsung oleh penulis.

Sebuah kebijakan tidak akan pernah memberikan makna apabila kebijakan tersebut tidak diimplementasikan. Karena implementasi merupakan proses nyata dari sebuah kebijakan. Demikian halnya dengan implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara yang dasar hukumnya telah jelas ditetapkan oleh Pemerintah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di

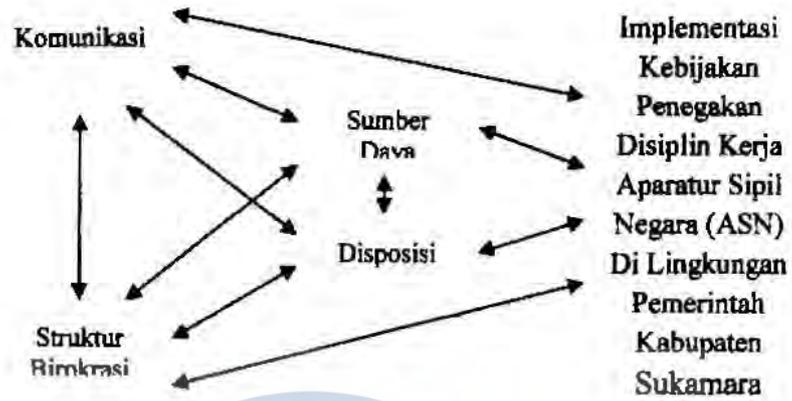
lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dan faktor-faktor yang berpengaruh dalam Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.

Dalam penegakan disiplin ASN Kabupaten Sukamara tentunya ada faktor yang menjadi penghambat dan sekaligus faktor pendukung yang menjadi kunci keberhasilan penegakan peraturan tentang disiplin pegawai. Penegakan disiplin tersebut melalui beberapa prosedur yaitu tahapan penjatuhan sanksi dalam rangka penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.

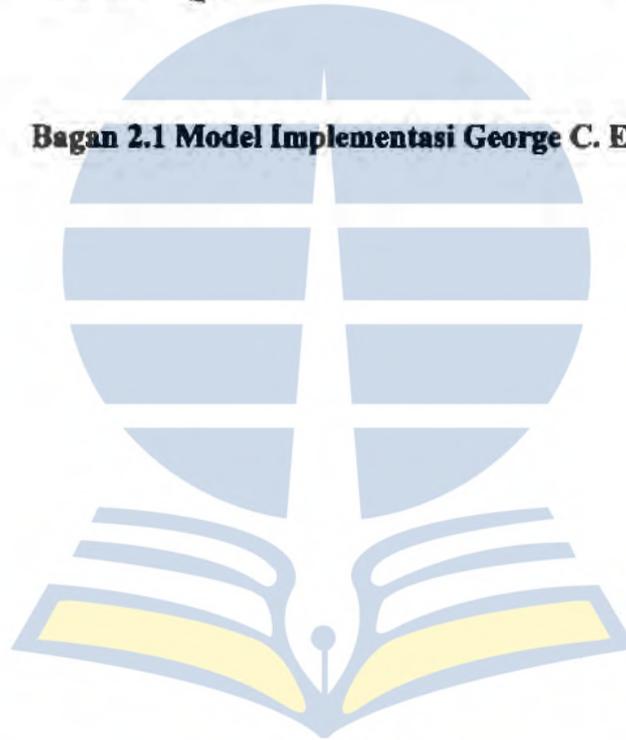
Model implementasi kebijakan Edward III akan digunakan oleh peneliti untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara. Model implementasi kebijakan Edward III menjelaskan terdapat 4 variabel yang saling berhubungan terhadap keberhasilan dan kegagalan implementasi.

Empat variabel Model Edward III yang akan digunakan peneliti adalah : Komunikasi (*communication*), sumber daya (*resources*), Disposisi (*disposition*) dan Struktur Birokrasi (*bureaucratic structure*).

Model kerangka berpikir dapat digambarkan sebagai berikut :



Bagan 2.1 Model Implementasi George C. Edward III



BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian Kualitatif yaitu untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti, mengidentifikasi dan menjelaskan data secara sistematis.

Sugiono (2009:3) berpendapat bahwa "*Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak*".

Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna. Permasalahan yang akan dikaji oleh penulis merupakan masalah yang bersifat sosial dan dinamis, maka pemilihan metode penelitian kualitatif akan dapat memberikan gambaran langsung secara obyektif dari implementasi kebijakan Pemerintah Daerah dalam penjatuhan hukuman disiplin di Kabupaten Sukamara dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dimana pendekatan kualitatif ini lebih menekankan unsur manusia sebagai instrumen penelitian sehingga akan mempermudah gambaran kenyataan di lapangan.

Metode penulisan yang digunakan adalah metode deskriptif yang mana peneliti akan terjun langsung ke lapangan untuk meneliti obyek kajian dan mengadakan interaksi langsung dengan informan yang bertujuan mendapatkan data yang mendalam sehingga diharapkan penelitian ini mampu mendeskripsikan implementasi kebijakan pemerintah dalam

penjatuhan hukuman disiplin pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah kabupaten kotawaringin barat termasuk hambatan-hambatan yang dihadapi serta upaya yang dilakukan untuk mengatasinya. Hal ini sejalan dengan pendapat Nawawi dan Martini (1992: 211) yang mengemukakan bahwa salah satu ciri dari penelitian kualitatif adalah data yang dikumpulkan bersifat deskriptif, dimana data yang ditampilkan umumnya berbentuk uraian dan kalimat-kalimat yang merupakan gambaran faktual dan akurat, serta berhubungan antar masalah yang diteliti.

B. Pendekatan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah melihat dari dekat dengan merekam dan menjelaskan permasalahan atau gejala-gejala di dalam wilayah penelitian. Kemudian pada tahapan terakhir adalah mengambil kesimpulan dengan berdasarkan acuan pertanyaan-pertanyaan penelitian atau hasil wawancara serta observasi. Dalam hal ini adalah melihat bagaimana Penegakan Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Penulis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, Menurut Sugiyono (2009: 1) bahwa Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang di gunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, dan sebagai lawannya berikutnya adalah eksperimen, dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data di lakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada

generalisasi, dimana penelitian ini berupa penjelasan implementasi penegakan disiplin ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara Propinsi Kalimantan Tengah.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara. Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan pada lokasi atau tempat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, yang berada pada pusat dan diharapkan bisa menjadi contoh di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, Kecamatan dan instansi yang lain di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara. Moleong (2001:165) "Penentuan subjek penelitian atau responden dalam penelitian kualitatif ini tidak dilakukan berdasarkan sampel acak, akan tetapi sampel bertujuan atau *purposive sample*"

D. Identitas Informan

Sebelum melihat lebih dalam pada realita Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, berikut ini akan penulis sampaikan data diri informan kunci yang bersedia di wawancarai perihal Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, yaitu :

1. Bapak Mahpudin, S.Kep, NS, MPA adalah Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara yang juga merupakan pembuat kebijakan atas salah satu tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara

2. Bapak Pipin Wahyudi, S.IP., MAP adalah Kepala Bidang Pengadaan, Promisi dan Pengembangan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara yang membidangi Pengadaan, Promisi dan Pengembangan ASN.
3. Bapak Syaifudin adalah Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara yang membidangi Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur (ASN).
4. Bapak Heri Ariyanto, S.Kom adalah Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara yang juga sebagai membidangi Pengadaan dan Pemberhentian ASN.
5. Bapak Suparman, SE, MM adalah Kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara yang juga membidangi sebagai Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur (ASN).
6. Ibu Eda Susanti adalah Kepala Sub Bidang Mutasi, Data dan Informasi pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara yang juga membidangi sebagai Mutasi, Data dan Informasi ASN.
7. Ibu Ima Purnamawati, SH adalah Kepala Sub Bidang Promosi dan Penghargaan pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara yang juga membidangi sebagai Mutasi, Data dan Informasi ASN.

8. Bapak Supriyono, SH adalah Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara yang juga merupakan pembuat kebijakan atas salah satu tugas pokok dan fungsi Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara
9. Bapak Rochmat Basuki, SE adalah Auditor Pertama pada Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara yang juga membidangi sebagai Auditor Pertama.
10. Bapak Anderson, S.AP., M,Si adalah Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara yang juga membidangi kesekretariatan Dinas.
11. Ibu Dian Ika Sulityo Yuliantie, AMKL adalah Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara yang juga membidangi Bagian Umum dan Kepegawaian.

E. Jenis dan Sumber Data

Data kualitatif yaitu data yang berhubungan dengan katagorisasi, karakteristik berwujud pertanyaan atau berupa kata-kata. Data ini biasanya didapat dari wawancara dan bersifat subjektif sebab data tersebut ditafsirkan lain oleh orang yang berbeda (Riduan, 2003: 5-7). Data kualitatif dapat diberi dalam bentuk ordinal atau rangking (skala yang diurutkan dari jenjang terendah atau sebaliknya). Arikunto (2006:88) menyatakan bahwa, "Sumber data adalah benda, hal atau orang tempat penulis mengamati, membaca, atau bertanya tentang data."

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari masyarakat atau pengamatan langsung oleh penulis yang sifatnya relatif lebih subyektif karena terbentuk persepsi pribadi. Pada penelitian ini, penulis menggunakan data primer yang berasal dari hasil wawancara dengan informan (sampel) yang penulis tentukan untuk penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bersifat menunjang penelitian, diperoleh dari dokumen-dokumen resmi yang digunakan untuk melengkapi data primer. Data-data tersebut seperti : buku-buku teoritis, jurnal-jurnal penelitian, makalah-makalah ilmiah, laporan-laporan, arsip-arsip dan berbagai peraturan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti, yaitu disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN).

Hal tersebut di atas merupakan sumber-sumber data dilihat dari subyek dari mana data berasal. Sumber data yang diambil sebagai subyek penelitian dalam hubungannya dengan seluruh atau sebagian sumber data adalah populasi.

Secara umum menurut Sugiyono, sumber data berdasarkan cara memperolehnya dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) jenis yang disingkat 3P, yaitu *person* (orang), *paper* (kertas/dokumen), dan *place* (tempat) yang akan diuraikan sebagai berikut :

1. *Person* (Orang)

Person adalah tempat penulis bertanya mengenai sumber data variable yang sedang diteliti yang bisa memberikan data berupa

jawaban lisan melalui wawancara. Oleh karena itu, sumber data ini adalah berupa orang per-orang yang dapat dijadikan sumber penelitian melalui wawancara. Dalam penelitian ini, wawancara penulis lakukan dengan para informan yaitu pihak-pihak yang penulis jadikan sampel dalam penelitian ini.

2. *Place* (Tempat)

Sumber data berbentuk *place* berupa ruang, laboratorium (yang berisi perlengkapan), bengkel, kelas dan sebagainya sebagai tempat berlangsungnya suatu kegiatan yang berhubungan dengan data penelitian. Hal ini berkaitan dengan lokasi dan obyek penelitian, dimana dalam penelitian ini dilingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara yang menjadi lokasi dan obyek penelitian penulis.

3. *Paper* (Kertas)

Sumber data berbentuk *paper* berupa dokumen, warkat, keterangan, arsip, pedoman, surat keterangan, dan sebagainya dimana penulis membaca dan mempelajari teori-teori, konsep-konsep, dan dasar-dasar hukum yang berhubungan dengan data penelitiannya.

F. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data tentang implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kabupaten Sukamara. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri. Peneliti secara langsung hadir di lokasi penelitian dengan melakukan wawancara mendalam terhadap informan kunci yaitu SOPD dilingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara yang terdiri dari

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, Inspektur Kabupaten Sukamara, dan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara.

Pedoman wawancara memuat pokok-pokok pertanyaan penelitian mengenai implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dengan menggunakan variabel-variabel model teori George C. Eward III yang terdiri dari komunikasi (*communication*), Sumber Daya (*resources*), Disposisi (*disposition*) dan Sikap, dan Struktur Birokrasi (*bureaucratic structure*). Pedoman wawancara tersebut digunakan untuk melakukan wawancara agar dalam praktiknya fleksibel dan tidak kaku. Handpon digunakan untuk membuat dokumentasi atau peristiwa tertentu yang berhubungan dengan fokus penelitian. Semua instrumen diatas digunakan peneliti sesuai dengan kebutuhan dilapangan.

G. Teknik Pengumpulan Data.

Menurut Sugiyono (2007:156), "Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara". Penelitian yang baik memerlukan data yang valid dan relevan. Dengan demikian diperlukan teknik pengumpulan data yang benar. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Wawancara yaitu suatu cara untuk memperoleh data primer dengan jalan mengadakan wawancara atau tanya jawab langsung dengan responden. Menurut Sugiyono (2007:72), yang mengutip dari Esterberg (2002)," wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar

informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu". Dalam pengumpulan data secara wawancara penulis mengambil informan atau melakukan wawancara terhadap Kepala Satuan Organisasi Pemerintah Daerah (SOPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, Sekertaris pada SOPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, Kepala Bidang yang berkompeten dan Kepala Sub Bagian dan Staf yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive, yakni memilih orang-orang yang dianggap mampu memberikan informasi yang relevan dengan masalah-masalah yang akan diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2012:85), yang menyatakan bahwa sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

2. Observasi atau pengamatan

Teknik observasi merupakan metode mengumpulkan data dengan mengamati langsung di lapangan. Proses ini berlangsung dengan pengamatan yang meliputi melihat, merekam, menghitung, mengukur, dan mencatat kejadian. Observasi bisa dikatakan merupakan kegiatan yang meliputi pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Pada tahap awal observasi dilakukan secara umum, peneliti mengumpulkan data atau informasi sebanyak mungkin. Tahap selanjutnya peneliti harus melakukan observasi yang terfokus, yaitu mulai menyempitkan data atau informasi yang diperlukan

sehingga peneliti dapat menemukan pola-pola perilaku dan hubungan yang terus menerus terjadi. Jika hal itu sudah diketemukan maka peneliti dapat menemukan tema-tema yang akan diteliti. Setidaknya, berdasarkan keterlibatan peneliti dalam interaksi dengan objek penelitiannya (Hanwijaya 2007:74).

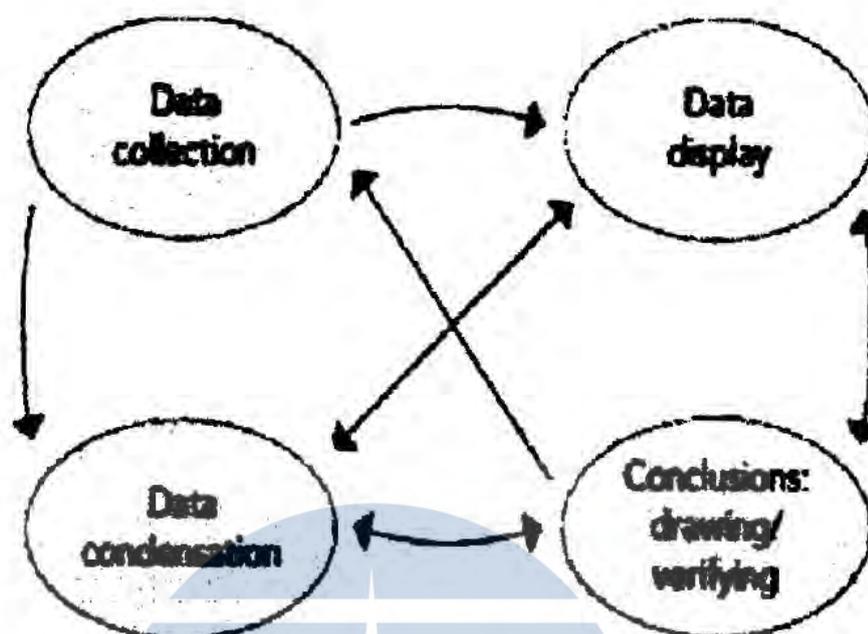
3. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data sekunder. Hal ini dilakukan dengan menghimpun data dari dokumen penting pada obyek penelitian yang terkait dengan kesiapan sumber daya pegawai. Menurut Arikunto (2005:231), "Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya". Dalam hal ini adalah dengan mempelajari Peraturan Daerah Kota Sukamara dan dokumen lain yang berkaitan dengan fokus penelitian.

H. Analisis Data

Teknik analisis data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif (dalam Miles dan Hubberman 1992:15). Dalam model analisa ini terdapat 3 (tiga) komponen analisis, yaitu : Data display, Data condensation dan Concluding, drawing/verifying.

Model interaktif komponen-komponen analisa data tersebut dapat dijelaskan dalam gambar sebagai berikut:



Sumber: Miles dan Huberman

Bagan 3. 1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

1. Data Kondensasi (*data condensation*)

Kondensasi Data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, mengabstraksi dan atau transformasi data yang muncul sesuai dari yang tertulis di catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan material-material empiris lainnya. Dengan kondensasi, data dibuat semakin kuat.

Data kondensasi terjadi terus menerus sepanjang proyek yang berorientasi kualitatif. Bahkan sebelum data tersebut dikumpulkan, antisipasi data kondensasi dilakukan sesuai keputusan peneliti (seringkali tanpa sadar) sesuai kerangka konseptual, sesuai pertanyaan penelitian, dan sesuai pendekatan pengumpulan data yang dipilih.

mengompresi bagian informasi yang memungkinkan menggambarkan kesimpulan dan tindakan. Melihat tampilan data membantu kita memahami apa yang terjadi dan melakukan sesuatu-baik menganalisis lebih lanjut atau mengambil tindakan berdasarkan pemahaman itu.

Seperti kondensasi data, penciptaan dan penggunaan display tidak terpisah dari analisis itu adalah bagian dari analisis. Merancang tampilan memutuskan pada baris dan kolom dari matriks untuk data kualitatif dan memutuskan, di mana bentuk, harus dimasukkan dalam seluruh kegiatan analitis. (Perhatikan bahwa merancang display juga memiliki implikasi Data kondensasi yang jelas).

Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisirkan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya. Pada langkah ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dapat dilakukan dengan cara menampilkan data, membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindaklanjuti untuk mencapai tujuan penelitian.

Penyajian data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal. Miles and Huberman (1984) menyatakan : "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the post has been narrative text.*" (yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif). Miles dan

Huberman membantu para peneliti kualitatif dengan model-model penyajian data yang analog dengan model-model penyajian data kuantitatif statis, dengan menggunakan tabel, grafiks, matriks dan sebagainya, bukan diisi dengan angka-angka melainkan dengan kata atau phase verbal.

Dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif juga dapat berupa : bagan, hubungan antar kategori, diagram alur (flow chart), pictogram, dan sejenisnya. Kesimpulan yang dikemukakan ini masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya.

Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Kemampuan manusia sangat terbatas dalam menghadapi catatan lapangan yang bias, jadi mencapai ribuan halaman. Oleh karena itu diperlukan sajian data yang jelas dan sistematis dalam membantu peneliti menyelesaikan pekerjaannya. Penyajian data dalam hal ini adalah penyampaian faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi pendidikan dan model kebijakan pendidikan di Kalimantan Tengah.

Interpretasi dan Inferensi Data Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah dengan memberikan pendapat atau pandangan teoritis terhadap data penelitian sebelum data di simpulkan.

3. Penarikan Kesimpulan (conclusion drawing/verification)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan

awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti yang kuat dan valid serta konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredible. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti akan menjadi jelas.

I. Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data adalah suatu jalan agar penelitian betul-betul dapat dipertanggung jawabkan. Untuk memenuhi hal tersebut, dalam penelitian kualitatif diberikan beberapa teknik. Teknik keabsahan data yang menjadi acuan pada penelitian ini adalah teknik menurut teori Lincoln dan Guba dalam Bungin (2012:59), ada empat standar atau kriteria utama dalam menjamin keabsahan penelitian kualitatif yaitu : standar kredibilitas (validitas internal), standar transferabilitas (validitas eksternal), standar depandabilitas (reabilitas) dan standar konfirmabilitas (audit pemeriksaan). Empat standar utama dalam menjamin keabsahan penelitian kualitatif, dijelaskan sebagai berikut :

1. Standar kredibility

Standar kredibility identik dengan validitas internal dalam penelitian kualitatif. Agar hasil penelitian kualitatif memiliki

tingkat kepercayaan yang tinggi, sesuai dengan fakta dilapangan (informasi yang digali dari informan yang diteliti) perlu dilakukan upaya-upaya sebagai berikut :

a). Memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data dilapangan dan melakukan observasi secara terus menerus dan bersungguh-sungguh sehingga peneliti semakin mendalami fenomena sosial yang diteliti seperti apa adanya, teknik observasi merupakan keharusan dalam pelaksanaan penelitian kualitatif.

b). Melakukan trigulasi, baik trigulasi metode (menggunakan lintas metode pengumpuln data), trigulasi sumber data (memilih sumber data yang sesuai), dan trigulasi pengumpul data (beberapa peneliti yang mengumpulkan data secara terpisah).dengan teknik trigulasi memungkinkan diperoleh variasi informasi seluas-luasnya dan selengkap-lengkapny.

c). Melibatkan teman sejawat untuk melakukan diskusimemberikan masukan, bahkan kritikan mulai awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian.

d). Melakukan analisis atau kajian kasus negatif, dalam beberapa hal kajian kasus negatif akan lebih mempertajam temuan penelitian.

- e). Melacak kesesuaian dan kelengkapan hasil analisis data, dan
- f). Mengecek bersama-sama teman sejawat yang diajak diskusi tersebut, baik tentang data yang telah dikumpulkan kategori analisis, penafsiran dan hasil kesimpulan.

2. Standar Transferability

Standar ini merupakan modifikasi validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Pada prinsipnya standar transferability ini merupakan pertanyaan empirik yang tidak dijawab oleh peneliti kualitatif itu sendiri, tetapi dijawab dan dinilai oleh para pembaca laporan penelitian. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar transferability yang tinggi bilamana pembaca laporan penelitian tersebut memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan hasil penelitian.

2. Standar Depandabilitas

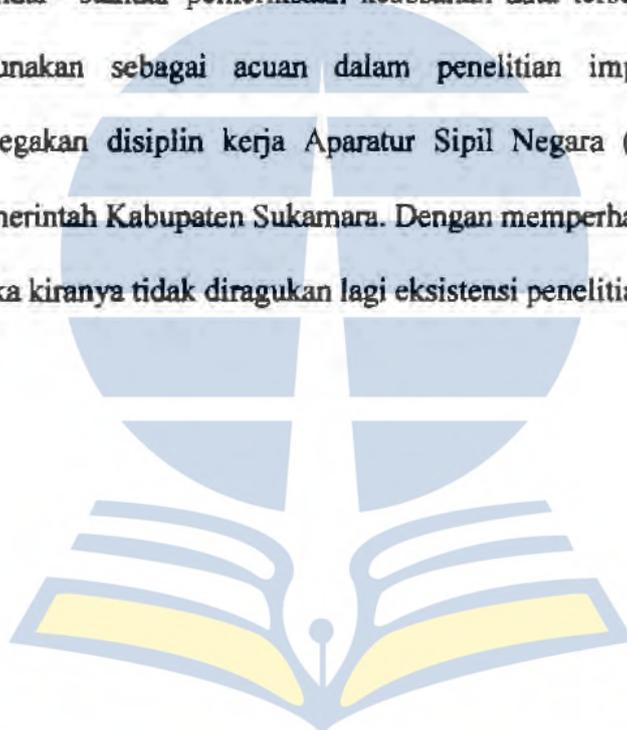
Standar depandabilitas ini boleh dikatakan mirip dengan standar reabilitas. Adanya pengecekan atas penilaian akan ketepatan peneliti dalam mengonseptualisasikan apa yang diteliti merupakan cerminan dari kemantapan dan ketepatan menurut standar reabilitas penelitian. Makin konsisten peneliti dalam keseluruhan proses penelitian, baik dalam melaporkan hasil penelitian akan semakin memenuhi standar depandabilitas. Salah satu upaya untuk menilai standar depandabilitas adalah dengan melakukan audit (pemeriksaan) depandabilitas itu sendiri. Ini

dapat dilakukan oleh auditor yang independen dengan melakukan reviuw terhadap seluruh hasil penelitian.

4. Standar Konfirmabilitas

Standar konfirmabilitas ini lebih berfokus pada audit (pemeriksaan) kualitas dan kepastian hasil penelitian. Apa benar berasal dari pengumpulan data dilapangan. Audit konfirmabilitas ini biasanya dilakukan berssamaan dengan audit depandabilitas.

Standar –standar pemeriksaan keabsahan data tersebut diatas yang akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara. Dengan memperhatikan standar-standar, maka kiranya tidak diragukan lagi eksistensi penelitian.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Wilayah

1. Profil Kabupaten Sukamara

Sejarah singkat Kabupaten Sukamara Sekitar tahun 1800, datanglah perantau bernama Datok Nahkoda Muhamad Talib dan istrinya ke suatu tempat yang pada saat itu masih belum berpenghuni. Asal beliau dari sungai Kedayan Brunai Darussalam, yang kemudian membuka sebuah pemukiman. Karena wilayah tersebut masih dalam kekuasaan Raja Kotawaringin, maka diutuslah seorang menteri kerajaan bernama Pangeran Prabuwijaya untuk membantu menata kehidupan didaerah tersebut.

Singkat cerita, musyawarah pangeran dengan masyarakat setempat menghasilkan kesepakatan bahwa nama kampung yang mereka huni bernama Jelai Kerta Jaya. Memasuki tahun 1920, keadaan kampung pun semakin berkembang berikut jumlah penduduknya. Karena itu, diambillah sebuah keputusan untuk merubah nama kampung tersebut menjadi SOEKAMARA yang berarti masyarakat yang suka dengan kemajuan. Kata Soekamara sendiri secara terpisah menjadi Soeka yang berarti Suka dan Mara yang berarti maju dan menurut catatan sejarah, wilayah Sukamara resmi menjadi sebuah kampung pada 37 masa pemerintahan Raja IX (Ratu Imaduddin) pada tahun 1835 yang kemudian berganti pimpinan dari masa ke masa.

Seiring berjalannya waktu, dengan dasar Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 821.26-246 tertanggal 28 Mei 1983 diangkat dan ditetapkan M. Ahyar, BA sebagai Pembantu Bupati Wilayah Kerja Sukamara yang berkedudukan di Sukamara. Dan sesuai dengan tuntutan reformasi seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 yang menginginkan terwujudnya sistem desentralisasi dan dekonsentrasi, maka Sukamara bersama dengan delapan daerah lainnya di Propinsi Kalimantan Tengah diusulkan menjadi sebuah Kabupaten Definitif oleh DPRD Provinsi Kalimantan Tengah ke Pemerintah Pusat.

Melalui sidang paripurna DPR RI tanggal 11 April 2002, perwujudan sebuah Kabupaten yang telah lama dinantikan tersebut akhirnya terjawab dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2002 tentang delapan Kabupaten baru di Kalimantan Tengah. Dan peresmian Kabupaten Sukamara oleh Menteri Dalam Negeri atas nama Presiden Republik Indonesia tersebut dilaksanakan di Jakarta dengan Pejabat Bupati Drs. H. Nawawi Mahmuda.

Selanjutnya, berdasarkan hasil sidang DPRD Kabupaten Sukamara yang pertama terpilih dan ditetapkan lah Drs. H. Nawawi Mahmuda sebagai Bupati Sukamara periode pertama.

2. Letak Geografis

Kondisi Geografis Pada bagian ini akan diuraikan tentang kondisi umum wilayah Kabupaten Sukamara dari aspek luas dan orientasi wilayah, topografi, fisiografi, klimatologi, dan gambaran pola pemanfaatan ruang.

Luas Wilayah Kabupaten Sukamara merupakan salah satu dari delapan kabupaten pemekaran di Provinsi Kalimantan Tengah yang ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia berdasarkan Undang-Undang nomor 5 Tahun 2002 tentang pembentukan Kabupaten Katingan, Kabupaten Seruyan, Kabupaten Sukamara, Kabupaten Lamandau, Kabupaten Gunung Mas, Kabupaten Pulang Pisau, Kabupaten Murung Raya, dan Kabupaten Barito Timur di Provinsi Kalimantan Tengah. Kabupaten Sukamara mempunyai luas wilayah seluas 3.827 km² atau 382.700 ha (2,49 % dari luas Kalimantan Tengah sebesar 153.564 km²), yang meliputi 5 wilayah kecamatan, 32 Desa.

Tabel 4.1 Nama, Luas Wilayah Per-Kecamatan dan Jumlah Kelurahan Kabupaten Sukamara 2017

| No | Kecamatan | Kelurahan/Desa | Luas Wilayah | | | |
|---------------|---------------------|----------------|----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | | | Administrasi | | Terbangun | |
| | | | (Ha) | % thd total | (Ha) | % thd total |
| 1. | Sukamara | 8 | 102.800 | 26,86 | 1.813,89 | 36,72 |
| 2. | Jelai | 5 | 79.600 | 20,80 | 406,24 | 8,22 |
| 3. | Balai Riam | 8 | 53.900 | 14,08 | 1.765,06 | 35,73 |
| 4. | Pantai Lunci | 4 | 80.400 | 21,01 | 101,47 | 2,05 |
| 5. | Permata Kecubung | 7 | 66.000 | 17,25 | 853,35 | 17,28 |
| JUMLAH | | 32 | 382.700 | 100 | 4.940,01 | 100 |

Sumber : Sukamara Dalam Angka 2017

Letak Geografis Wilayah Kabupaten Sukamara secara geografis terletak di antara 2 0 19' sampai 30 07" Lintang Selatan dan 110 25" s/d 111 0 9'50" Bujur Timur. Berdasarkan Perda No.2/2006, Kabupaten Sukamara terdiri atas lima buah kecamatan yaitu Kecamatan Jelai, Kecamatan Pantai Lunci, Kecamatan Sukamara, Kecamatan Balai Riam, dan Kecamatan Permata Kecubung. Batas wilayah Kabupaten Sukamara adalah sebagai berikut: No Kecamatan Luas (Km²)

1. Jelai 796,00
 2. Sukamara 1.028,00
 3. Balai Riam 539,00
 4. Pantai Lunci 804,00
 5. Permata Kecubung 660,00
- Total Luas Wilayah 3.827,00 40

1. Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Kotawaringin Lama dan Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat
2. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat
3. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Bulik Kabupaten Lamandau
4. Sebelah Selatan berbatasan dengan Laut Jawa..

Pemerintahan Umum Otonomi daerah yang diberlakukan sejak tahun 2001 mempunyai implikasi keleluasaan daerah dalam mengelola wilayahnya. Salah satunya adalah kewenangan daerah dalam mengatur

administrasi pemerintahannya dan segala kebijakan daerah guna mempercepat pembangunan di segala sector.

Pemerintahan Kabupaten Sukamara yang mulanya memiliki hanya 3 kecamatan dengan 32 desa yaitu Kecamatan Jelai, Kecamatan Sukamara, Kecamatan Balai Riam, selanjutnya dimekarkan sehingga memiliki 5 kecamatan. Adapun 2 Kecamatan yang dimekarkan yaitu Kecamatan Jelai yang dimekarkan dengan menambah 1 Kecamatan yaitu Kecamatan Pantai Lunci. Kecamatan lainnya adalah Kecamatan Balai Riam yang dimekarkan dengan menambah 1 Kecamatan yaitu Kecamatan Permata Kecubung. Pemekaran wilayah di Kabupaten Sukamara sebagaimana telah ditetapkan dalam peraturan daerah diharapkan mampu mempercepat laju pertumbuhan ekonomi dan akses dalam segala hal terutama membuka keterisolasian wilayah sekaligus mampu meningkatkan status desa.

Bagan Struktur Organisasi Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara telah dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Sukamara Nomor Tahun 2016 yang diambil dari website pemkab sukamara (<https://www.sukamarakab.go.id>), dengan susunan perangkat sebagai berikut :

1. Sekretariat Daerah (SETDA)
2. Sekretariat DPRD (SETWAN)
3. Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian

4. Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan (DISKOPUMDAG)
5. Dinas Perhubungan (DISHUP)
6. Dinas Komunikasi Informatika dan Persandian
7. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)
8. Dinas Kepemudaan dan Olah Raga dan Pariwisata (DISPORAPAR)
9. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (DISDIKBUD)
10. Dinas Kesehatan (DINKES)
11. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi (DISNAKERTRANS)
12. Dinas Perikanan (DISKAN)
13. Dinas Kependudukan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DISDUKPPKB)
14. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR)
15. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (DISPERKIM)
16. Inspektorat
17. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)
18. Dinas Sosial Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DSPMDPP-PA)
19. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (BKESBANGPOL)
20. Badan Kepegawaian Daerah (BKD)
21. Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran (SATPOL PP-PK)

22. Dinas Lingkungan Hidup (DLH)
23. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP)
24. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan DPK)
25. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)

Kecamatan/Kelurahan :

1. Camat Sukamara
2. Camat Balai Riam
3. Camat Permata Kecubung
4. Camat Pantai Lunci
5. Camat Jelai
6. Lurah Kuala Jelai
7. Lurah Mendawai
8. Lurah Padang

Instansi Vertikal/Lainnya :

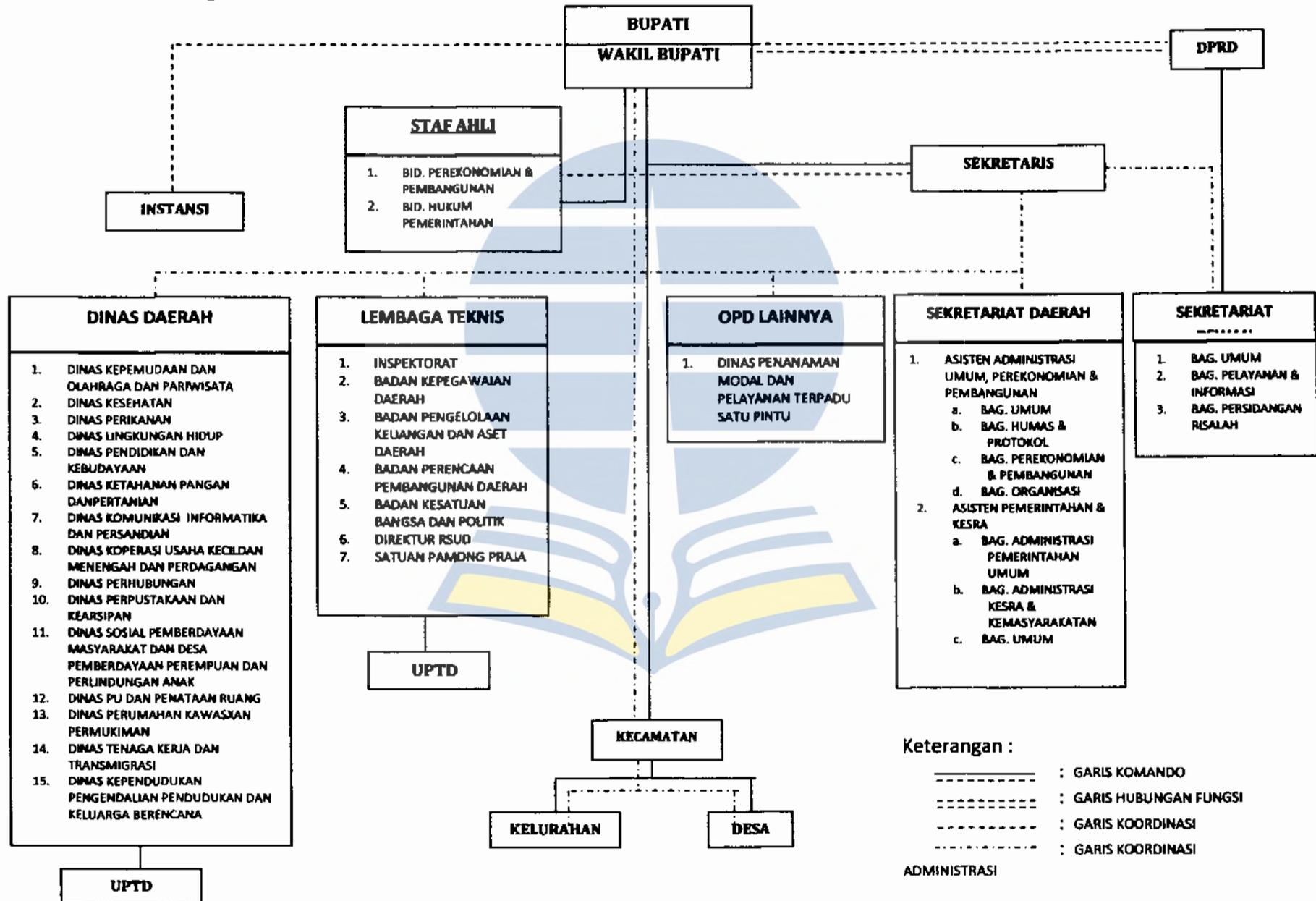
1. Polres Sukamara
2. Perwira Penghubung KODIM 1014 Pangkalan Bun
3. Kejaksaan Negeri Sukamara
4. Kantor Departemen Agama Sukamara (Depag)
5. Badan Pusat Statistik (BPS)
6. Kantor Perwakilan Badan Pertanahan Nasional (BPN)
7. PT. Pos dan Giro
8. PT. Pelindo II
9. Administrasi Pelabuhan

10. **PT. PLN Ranting Sukamara**
11. **Bank Negara Indonesi 46 (BNI) Unit Sukamara**
12. **Bank Mandiri Unit Sukamara**
13. **Bank Rakyat Indonesia Unit Sukamara**
14. **Bank Pembangunan Kalteng (BPK) Cabang Pembantu**
15. **Bank Perkriditan Rakyat (BPR-BUMD) Sukamara**



Dasar : Bab IV PP No 41 Tahun

Bagan 4. 1 STRUKTUR ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN SUKAMARA



Visi Dan Misi Pemerintah Kabupaten Sukamara

Visi

“TERWUJUDNYA MASYARAKAT SUKAMARA YANG SEJAHTERA, MAJU, DAN BERMARTABAT, DIDUKUNG PEMERINTAHAN YANG PROPISIONAL”.

Misi

Guna mewujudkan Visi tersebut ditetapkan Misi Kabupaten Sukamara sebagai berikut :

1. Membangun Manajemen Pemerintahan Yang Propisional, Bersih dan Demokratis Berbasis Pelayanan Prima Kepada Masyarakat.
2. Mewujudkan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sukamara Yang Terdidik dan Sehat.
3. Meningkatkan Kuantitas dan Kualitas Infrastruktur Secara Terarah, Terukur dan Berkeadilan.
4. Mendorong Kemandirian Ekonomi Yang Berbasis Sumber Daya Alam Lokal (Pertanian, Perikanan, Industri dan Pariwisata) Dengan Memperhatikan Kualitas Lingkungan Hidup.
5. Meningkatkan Kualitas Kehidupan Beragama Dan Bermasyarakat Menuju Kondisi Masyarakat Yang Aman, Tenteram dan Dinamis.

Kondisi Sumber Daya Manusia Aparatus Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara tahun 2018 berjumlah 1.756 orang dengan latar belakang pendidikan bervariasi dari tingkat Pendidikan Sekolah Menengah sampai dengan Pendidikan Tinggi (S2) dengan gambaran jumlah pegawai per dinas/badan dirinci menurut jenis

kelamin. Data Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Sukamara yang diambil dari website pemkab sukamara <https://www.sukamarakab.go.id>

Tabel 4.2 Data Jumlah Pegawai setiap SOPD di Kabupaten Sukamara

| No | Dinas / Instansi | Jenis Kelamin | | |
|----|---|---------------|-----------|--------|
| | | Laki Laki | Perempuan | Jumlah |
| 1 | Sekretariat Daerah | 50 | 26 | 76 |
| 2 | Sekretariat Dewan | 15 | 9 | 24 |
| 3 | Dinas Kesehatan | 71 | 129 | 1200 |
| 4 | Dinas Perikanan | 12 | 10 | 22 |
| 5 | Dinas Pendidikan dan Kebudayaan | 349 | 327 | 676 |
| 6 | Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan | 15 | 7 | 22 |
| 7 | Dinas Kependudukan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana | 14 | 8 | 22 |
| 8 | Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi | 14 | 5 | 19 |
| 9 | Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah | 33 | 18 | 51 |
| 10 | Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang | 19 | 27 | 46 |
| 11 | Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman | 21 | 2 | 23 |
| 12 | Dinas Perhubungan | 17 | 3 | 20 |
| 13 | Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian | 43 | 16 | 59 |
| 14 | Badan Perencanaan Pembangunan Daerah | 17 | 10 | 27 |
| 15 | Badan Kesatuan Bangsa dan Politik | 12 | 2 | 14 |
| 16 | Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | 9 | 12 | 21 |
| 17 | Badan Kepegawaian Daerah | 16 | 11 | 27 |
| 18 | Inspektorat | 10 | 10 | 20 |
| 19 | Dinas Lingkungan Hidup | 12 | 10 | 22 |
| 20 | Dinas Komunikasi Informatika dan Persandian | 14 | 5 | 19 |
| 21 | Dinas Perpustakaan dan Kearsipan | 11 | 5 | 16 |
| 22 | Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran | 32 | 4 | 36 |

| | | | | |
|---------------|---|------------|------------|--------------|
| 23 | Dinas Kepemudaan dan Olah Raga dan Pariwisata | 13 | 7 | 20 |
| 24 | Dinas Sosial Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan anak | 17 | 14 | 31 |
| 25 | Rumah Sakit Umum | 42 | 75 | 117 |
| 26 | Camat Sukamara | 13 | 11 | 24 |
| 27 | Camat Balai Riam | 13 | 6 | 19 |
| 28 | Camat Permata Kecubung | 19 | 1 | 20 |
| 29 | Camat Pantai Lunci | 14 | 2 | 16 |
| 30 | Camat Jelai | 14 | 3 | 17 |
| 31 | Lurah Kuala Jelai | 4 | 1 | 5 |
| 32 | Lurah Mendawai | 6 | 4 | 10 |
| 28 | Lurah Padang | 4 | 4 | 8 |
| Jumlah | | 985 | 771 | 1.756 |

B. Hasil Penelitian

1). Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara Sipil

Untuk mendapatkan suatu hasil kinerja aparatur yang baik dan bermutu serta berdisiplin tinggi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai, maka diperlukan pengawasan yang baik. Pengawasan adalah kegiatan pimpinan yang mengusahakan agar bawahan taat dan patuh pada aturan sehingga dapat menunjang pelayanan terhadap masyarakat.

Pimpinan atau atasan langsung sebagai pimpinan di masing-masing SOPD yang berada di Pemerintah Kabupaten Sukamara harus melakukan serangkaian kegiatan yang bersifat pengendalian yang terus

menerus dilakukan kepada bawahannya secara preventif dan represif agar tugas bawahan dapat berjalan secara efektif dan efisien serta sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. Dalam menegakan Disiplin Pegawai tidak dapat berjalan tanpa adanya dukungan dari atasan langsung.

Setelah adanya pengawasan dari atasan, maka yang perlu diperhatikan dalam mengimplementasi kebijakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 adalah proses pemanggilan. Pelaksanaan pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin harus dilakukan sesuai dengan prosedur agar tidak terjadi penyelewengan wewenang.

Pemanggilan secara tertulis bagi Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum pemeriksaan, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. Apabila Pegawai Negeri sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin pada tanggal yang seharusnya yang bersangkutan diperiksa tidak hadir, maka dilakukan pemanggilan kedua paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal seharusnya yang bersangkutan diperiksa pada pemanggilan pertama.

Pemanggilan kedua harus memperhatikan waktu yang diperlukan untuk menyampaikan dan diterimanya surat pemanggilan tersebut. Apabila pada tanggal pemeriksaan yang ditentukan dalam surat pemanggilan kedua Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan tidak hadir, maka pejabat yang berwenang menghukum menjatuhkan hukuman disiplin, berdasarkan alat

bukti dan keterangan yang ada tanpa dilakukan pemeriksaan, sesuai dengan PP Nomor 53 Tahun 2010. Untuk menunjang proses pemanggilan harus dilampirkan beberapa bukti, salah satunya absensi kehadiran pegawai atau informasi dari orang lain untuk menguatkan bukti yang sudah ada. Sehingga dengan adanya bukti tersebut dapat menjadi dasar dikeluarkannya surat pemanggilan.

Sebelum mengarah ke tingkat penjatuhan hukuman, maka proses pemeriksaan yang terlebih dulu dijalankan, pemeriksaan adalah hal yang penting dalam melaksanakan kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil dan yang perlu diperhatikan sebelum melakukan pemeriksaan adalah mempelajari syarat-syarat melakukan pemeriksaan, berdasarkan PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. Proses pelaksanaan pemeriksaan yang perlu diperhatikan adalah pejabat yang memeriksa tidak boleh ada unsur keluarga dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, dan tidak boleh mempunyai kedudukan lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Sehingga dengan tidak adanya unsur keluarga dan kedudukan yang lebih rendah, maka pejabat pemeriksa tidak ragu dalam mengajukan pertanyaan untuk proses pemeriksaan. Dan pegawai yang melanggar disiplin wajib menjawab semua pertanyaan yang diberikan oleh pejabat pemeriksa. Karena pertanyaan yang diajukan oleh tim pemeriksa adalah untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan Pegawai Negeri Sipil tersebut dalam melakukan tindakan pelanggaran disiplin. Jika dalam pemeriksaan ada unsur keluarga maka akan terjadi toleransi kepada pegawai tersebut. Untuk menghindari yang demikian maka perlu adanya pergantian

pejabat yang memeriksa untuk melaksanakan proses pemeriksaan. Proses pemeriksaan juga dilakukan dengan tertutup, dihadiri dan diketahui oleh atasan langsung dan pejabat yang berkepentingan serta Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa, untuk menghindari hal-hal yang bersifat negatif. Sebagai pemeriksa tidak boleh melakukan pemaksaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa untuk mengakui perbuatannya serta dalam melakukan pemeriksaan harus sesuai dengan etika sehingga dalam proses pemeriksaan tidak merendahkan martabat/harga diri Pegawai Negeri Sipil dengan cara mengancam, membentak atau cara lain. Serta pejabat pemeriksa harus memberikan kebebasan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dalam mengemukakan pendapatnya sehingga dapat memberikan keterangan yang sebenar-benarnya sesuai dengan kenyataan yang dilakukan. Hasil pemeriksaan harus dituangkan dalam bentuk Berita Acara Pemeriksaan (BAP).

Tujuan dari pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan yang menyebabkan Pegawai Negeri Sipil tersebut melakukan pelanggaran.

Setelah proses pemeriksaan, maka dilanjutkan proses penjatuhan hukuman. Penjatuhan Hukuman pada dasarnya adalah bersifat pembinaan yaitu untuk memperbaiki dan mendidik Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi serta memperbaiki diri pada masa yang akan datang, sesuai dengan PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin

Pegawai. Sebelum penjatuhan hukuman, atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran wajib mempelajari dengan teliti hasil dari pemeriksaan, dan memperhatikan dengan seksama faktor-faktor yang menjadi penyebab Pegawai Negeri Sipil melakukan pelanggaran. Karena dalam menentukan hukuman disiplin harus berdasarkan faktor, itu bisa dilihat dari pelanggaran yang dilakukan apakah pegawai yang melakukan pelanggaran disengaja atau tidak, sehingga akan mempengaruhi jenis hukuman yang diberikan.

Pejabat yang berwenang menghukum wajib dan tegas dalam menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, sedangkan jika pejabat yang berwenang menghukum tidak menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, pejabat tersebut dijatuhi hukuman disiplin yang sama oleh atasannya. Proses penjatuhan hukuman disiplin tidak boleh adanya diskriminasi dari atasan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran. Karena dengan adanya diskriminasi maka hubungan antar pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara tidak akan kondusif dan mempengaruhi perilaku dan sikap dari masing-masing pegawai, sehingga pelaksanaan implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara bisa terhambat dan tidak berjalan dengan efektif.

Proses penyampaian keputusan hukuman disiplin dilakukan sendiri oleh pejabat yang berwenang menghukum berdasarkan surat keputusan. Pegawai Negeri sipil yang bersangkutan dipanggil secara tertulis untuk hadir

menerima keputusan hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman disiplin disampaikan secara tertutup oleh pejabat yang berwenang atau pejabat lain yang ditunjuk kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan serta tembusannya disampaikan kepada pejabat instansi terkait. Karena dalam proses penyampaian hukuman harus Pegawai Negeri Sipil tersebut yang menerima, karena penyampaian secara tertutup dibuat agar menjaga harkat dan martabat Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran. Apabila tempat kedudukan pejabat yang berwenang menghukum dan tempat Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin berjauhan, maka pejabat yang berwenang menghukum dapat menunjuk pejabat lain untuk menyampaikan keputusan hukuman disiplin tersebut, dengan ketentuan bahwa pangkat atau jabatannya dan pangkatnya tidak boleh lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Penyampaian keputusan hukuman disiplin dilakukan paling lambat 14 (empat belas) hari sejak keputusan ditetapkan. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tidak hadir pada saat penyampaian keputusan hukuman disiplin, keputusan hukuman disiplin dikirim kepada instansi yang bersangkutan melalui alamat terakhir yang diketahui dan tercatat diinstansinya.

Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa implementasi kebijakan penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara tidak bisa berjalan dengan efektif apabila tidak didukung oleh para pengambil kebijakan yaitu pejabat atau pemimpin tertinggi dimasing-masing SOPD di Kabupaten Sukamara

berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. Upaya pengawasan dan pembinaan dari unsur pimpinan terhadap bawahan sangat diperlukan guna meminimalkan pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai/staf.

Kajian dalam penelitian ini yang akan digunakan oleh peneliti untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai, perlu adanya langkah-langkah, sebagai berikut :

1. Komunikasi

Pencapaian tujuan keberhasilan suatu implementasi kebijakan ditentukan bagaimana dalam berkomunikasi. Para implementator dapat menerima apabila komunikasi tepat dan jelas. Berkaitan dengan implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, melalui Badan Kepegawaian Daerah telah melakukan komunikasi dalam bentuk kegiatan berupa Sosialisasi, Bimbingan Teknis, Siraman Rohani, menerbitkan Edaran serta Instruksi terkait ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai, hal ini menjadi pedoman untuk mengukur sejauh mana kebijakan penegakan disiplin kerja tersebut disampaikan secara tepat dan jelas terhadap implementator pelaksana kebijakan.

Pelaksanaan implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten

Sukamara tidak bisa berjalan dengan maksimal tanpa adanya komitmen yang tinggi dari Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Komitmen yang tinggi yaitu, “tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ideal serta cukup menantang bagi kemampuan Pegawai Negeri Sipil”.

Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang Pegawai Negeri Sipil harus sesuai dengan kemampuan Pegawai Negeri Sipil bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau pekerjaannya itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil akan rendah. Di sini letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*. Seperti yang dikemukakan oleh Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat Kabupaten Sukamara melalui wawancara, sebagai berikut;

"Pegawai Negeri Sipil sebagai pelayan masyarakat sudah seharusnya mempunyai komitmen yang tinggi baik dalam pekerjaan maupun dalam kedisiplinan. Pegawai Negeri Sipil yang ada sekarang hanya bekerja karena diperintah tanpa adanya inisiatif sendiri. Dalam hal ini komunikasi sangat diperlukan antara pimpinan terhadap bawahan, sehingga tidak ada lagi istilah menunggu perintah. Jadi tugas yang dibebankan kepada Pegawai Negeri Sipil harus sesuai dengan kemampuan. Kebanyakan Pegawai Negeri Sipil yang ada di Lingkungan Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dalam penempatan belum sesuai dengan kebutuhan. Maka *the right man in the right place and the right man in the right job* sangat perlu untuk menunjang kinerja sebagai pelayan masyarakat." (Wawancara pada hari Senin tanggal 20 Agustus 2018).

Pendapat yang tidak jauh berbeda juga disampaikan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara sekaligus sebagai Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara,

Pegawai Negeri Sipil harus mempunyai komitmen tinggi dalam melayani masyarakat. Dengan komitmen tinggi yang dimiliki maka rasa memiliki pekerjaan sebagai pelayan masyarakat akan semakin tinggi. Sehingga dengan memiliki suatu pekerjaan yang disukai maka akan mempunyai keikhlasan dalam bekerja. Maka dengan mempunyai rasa suka terhadap pekerjaan maka akan timbul rasa ingin selalu bekerja dan tidak ingin meninggalkan pekerjaan. Dengan demikian maka akan muncul atau tumbuh rasa kedisiplinan. Dengan rasa memiliki pekerjaan tersebut maka tingkat kedisiplinan pegawai terutama Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara akan meningkat.

"Komitmen yang tinggi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil akan memberikan rasa suka akan pekerjaannya. Sehingga dengan suka akan pekerjaan maka pegawai tersebut tidak ingin meninggalkan pekerjaannya. Maka akan meningkatkan kedisiplinan pegawai terutama Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kantor Pemerintah Kabupaten Sukamara."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 20 Agustus 2018).

Pegawai Negeri sipil dengan pekerjaan atau tugas dan tanggung jawab yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan. Karena beban kerja serta kemampuan pada tiap-tiap Pegawai Negeri Sipil tidak sama, sehingga atasan langsung harus mengetahui keahlian diantara bawahannya. Setiap pegawai dalam penempatan terutama Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan di Pemerintah Kabupaten Sukamara sesuai dengan keahlian dibidangnya. Maka disini peran penting dari atasan langsung untuk membangun komunikasi dan komitmen terhadap tiap-tiap bawahannya.

Untuk menggali informasi lebih dalam mengenai komitmen Pegawai Negeri sipil dalam melaksanakan disiplin, penulis menanyakan kepada Auditor Pertama pada Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara yang juga membidangi sebagai Auditor Pertama Kabupaten Sukamara, beliau menyampaikan bahwa ;

"Penempatan Pegawai Negeri Sipil yang ada di Pemerintah Kabupaten Sukamara sesuai dengan keahlian dibidangnya. Maka dari itu peran pimpinan atau atasan langsung untuk membangun komunikasi agar tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan dapat dilaksanakan. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dibidangnya dapat terlaksana."
(Wawancara pada hari Selasa tanggal 21 Agustus 2018).

Komitmen yang tinggi berfokus pada proses dimana orang/pekerja berfikir untuk memiliki keinginan yang kuat mengenai hubungan mereka dengan lingkungan organisasi. Apakah ada kesamaan antara nilai dan tujuan yang mereka miliki dengan nilai dan tujuan organisasi. Jika komitmen pekerja tinggi maka pekerja merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi. Memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Pendapat yang tidak jauh berbeda juga disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukamara, beliau menyampaikan bahwa ;

"Jika komitmen pekerja tinggi maka pekerja merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi. Memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi. Komitmen yang lebih tinggi berfokus pada proses dimana

orang/pekerja berfikir untuk memiliki keinginan yang kuat mengenai hubungan mereka dengan lingkungan organisasi." (Wawancara pada hari Kamis tanggal 30 Agustus 2018).

Komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentudan perilaku yang terkait. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki komitmen tinggi, akan rendah tingkat absensinya dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi sehingga tingkat kedisiplinan akan tinggi, dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen rendah maka tingkat kedisiplinan akan rendah. Terjalinya komunikasi antara pimpinan dan bawahan akan memperkecil pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh setiap individu pegawai.

Setiap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara mempunyai komitmen berbeda. Sehingga dalam prosesnya dimana individu terikat pada lingkungan organisasi tempat Pegawai Negeri tersebut bekerja. Setiap individu yang terikat dengan organisasi maka mereka cenderung memandang organisasi secara positif. Mereka akan menghindari perselisihan dan mempersepsikan organisasi secara positif.

Pada Kesempatan lain penulis menanyakan Kepala Sub Bidang Promosi dan Penghargaan pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara dan disampaikan oleh beliau bahwa ;

"Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara mempunyai komitmen berbeda-beda. Ada yang tinggi dan ada yang rendah, sehingga dalam proses dimana masing-masing individu terikat pada lingkungan organisasi tempat Pegawai Negeri Sipil tersebut

bekerja. Setiap individu yang terikat dengan organisasi maka mereka cenderung memandang organisasi secara positif. Mereka akan menghindari perselisihan dan mempersepsikan organisasi secara positif."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 September 2018).

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan kunci diatas, dimana informan mengatakan bahwa komunikasi dalam hal ini sangat diperlukan antara pimpinan terhadap bawahan, dapat diketahui bahwa Pemerintah Kabupaten Sukamara melalui Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan telah melakukan upaya penyampaian informasi terkait isi dan tujuan dari Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin, dengan melaksanakan kegiatan tahunan berupa Sosialisasi, Bimbingan Teknis dan Siraman Rohani. Pada saat adanya laporan dugaan pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil sebenarnya telah terjadi komunikasi antara atasan langsung dengan Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran sehingga tidak ada lagi istilah menunggu perintah, setiap pegawai harus mempunyai komitmen yang tinggi serta loyalitas terhadap komitmen yang dibangun untuk menciptakan pegawai yang berdisiplin. Komitmen yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil menitik beratkan pandangan bahwa investasi (berupa waktu, pertemanan, pensiun, dan lain-lain) sehingga Pegawai Negeri Sipil menjadi terikat dan tetap loyal terhadap pimpinan maupun organisasi tempat Pegawai Negeri Sipil tersebut bekerja.

2. Sumber Daya

Sumber daya memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara. Perintah implementasi tersebut mungkin dapat diteruskan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika pelaksana kebijakan kurang sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, maka implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara cenderung tidak efektif. Demikian juga implementasi tersebut dalam pelaksanaannya tidak seperti yang diinginkan meskipun komunikasi, edaran, dan himbauan tentang penegakan disiplin telah dilaksanakan. Pimpinan atau pejabat tertinggi di lingkup SOPD terus berusaha untuk melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pegawai/staf dibawahnya. Upaya pembinaan terhadap oknum yang melakukan pelanggaran disiplin terus dilakukan. Meskipun isi dari kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah dikomunikasikan dengan jelas dan konsisten, namun dalam pelaksanaan di lapangan tidak sepenuhnya berjalan sebagaimana mestinya.

Untuk menegakan disiplin kerja aparatur pemerintah maka perlu adanya pengawasan oleh pimpinan atau atasan langsung. Pengawasan adalah kegiatan pimpinan yang mengusahakan agar bawahan taat dan patuh pada aturan sehingga dapat menunjang pelayanan terhadap

masyarakat. Prosedur pertama dalam kebijakan disiplin pegawai adalah dengan pengawasan.

Sesuai dengan pernyataan diatas bahwa pengawasan melekat tidak dapat berjalan dengan baik jika setiap pimpinan yang berada dibawah Sekretaris Daerah tidak dapat berjalan. Karena sebenarnya yang berperan pada pengawasan melekat adalah atasan langsung dari staf yang ada di Pemerintah Kabupaten Sukamara. Jadi Sekretaris Daerah hanya mengetahui disiplin staf dari rekomendasi dari atasan langsung staf yang bersangkutan. Sesuai wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabuapten Sukamara yaitu :

"Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan para atasan langsung dari staf di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara yaitu para Pegawai Negeri Sipil (ASN). Karena Sekretaris Daerah sebagai pimpinan tertinggi tidak mungkin mengawasi langsung para staf. Jadi disinilah letak pendelegasian kewenangan sangat penting. Dalam pembinaan disiplin dilakukan pada tingkat paling bawah, jika kesulitan maka dapat dilanjutkan ke tingkat yang lebih tinggi. Jadi Sekretaris Daerah hanya mendapat rekomendasi dari Atasan Langsung siapa saja staf yang mempunyai disiplin rendah, dan setelah itu Sekretaris Daerah bertugas memberikan surat teguran baik secara lisan maupun secara tertulis kepada atasan langsung staf untuk melakukan pembinaan disiplin".
(Wawancara pada hari Rabu tanggal 12 September 2018).

Dalam melaksanakan penerapan Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak dapat berjalan tanpa adanya dukungan dari atasan langsung dari bawahan. Karena di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dibawah Sekretaris Daerah terdapat Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD). Maka Sekretaris Daerah sebagai pimpinan tertinggi Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten

Sukamara mendelegasikan kewenangan kepada seluruh pejabat eselon di lingkungan pemerintah Kabupaten Sukamara untuk melakukan pengawasan kepada masing – masing stafnya. Para pejabat eselon yang ada di Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) memberikan rekomendasi atau pelaporan secara berjenjang tentang kasus atau pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh staf yang ada di masing – masing Satuan Organisasi Perangkat Daerah. Hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara, beliau menyatakan bahwa :

"Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tidak bisa berjalan dengan baik tanpa adanya peran dari atasan langsung Sekertaris Daerah sebagai pimpinan tertinggi tidak bisa mengawasi setiap pegawai melainkan staf yang ada dibawahnya. Maka yang menjalankan instruksi Sekertaris Daerah adalah semua pejabat dan diketuai oleh Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD). Karena dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi tentang Kepegawaian ada pada Kepala SOPD (Kepala Dinas) dibantu dengan staf yang menangani Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Jadi absensi pegawai di Pemerintah Kabupaten Sukamara dalam pengawasan dan dilaksanakan Kepala SOPD (Kepala Dinas)".

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 12 September 2018).

Dari pernyataan diatas disampaikan bahwa yang melaksanakan pengawasan adalah semua pejabat yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dan dalam pelaksanaannya diketuai oleh Inspektorat Daerah yang paling senior. Karena sebagai pelaksana tugas dan tanggung jawab di Pemerintah Kabupaten Sukamara. Sementara dalam kesempatan yang lain, penulis juga melakukan wawancara dengan informan lain yaitu Kepala Sub Bagian Umum dan

Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten

Sukamara ;

"Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebenarnya dalam proses pengawasan harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Selama ini pelaksanaan pengawasan tidak berjalan dengan baik, karena banyak toleransi yang diberikan atasan atau pimpinan langsung kepada bawahan. Salah satu bentuk pengawasan yang perlu ditingkatkan adalah dalam bentuk pengawasan jam masuk dan pulang kerja. Ditemukan beberapa Pegawai Negeri sipil yang datang terlambat, termasuk juga diberbagai sekolah. Jadi yang dikuatirkan adalah dapat mengurangi hasil kerja yang kurang baik dan mengurangi proses belajar mengajar." (Wawancara pada hari Rabu tanggal 12 September 2018).

Sementara yang disampaikan oleh Inspektur Pembantu Wilayah I dalam wawancara bahwa pengawasan untuk jam masuk dan pulang kerja belum bisa dilaksanakan secara tegas. Karena atasan masih memberikan toleransi karena banyak sekali bawahan yang izin melalui telepon maupun masuk terlambat dengan alasan karena ada keperluan.

Sehingga toleransi masih bisa diberikan jika pegawai tersebut tidak sering izin terlambat. Tapi banyak pegawai yang memanfaatkan toleransi dari atasan dan disalahgunakan sehingga banyak yang masuk kantor terlambat. Sehingga banyak kecemburuan diantara bawahan. Maka untuk mengantisipasi hal tersebut atasan langsung perlu mengetahui dimana pegawai tersebut izin terlambat dan dalam izin terlambat perlu ada pembatasan agar setiap hari bawahan tidak meminta izin terlambat. Sesuai wawancara dengan Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat Kabupaten Sukamara, bahwa ;

"Proses pengawasan yang dilakukan pimpinan atau atasan langsung kepada bawahan belum bisa dilaksanakan secara tegas. Karena selama ini masih banyak bawahan yang meminta izin kepada atasan langsung bahwa ada keperluan mendadak sehingga masuk kekantor sering terlambat. Bahkan

ada juga sampai tidak masuk kerja sehingga akan menimbulkan kecemburuan diantara pegawai yang lain. Untuk itu ketika atasan langsung memberikan izin kepada bawahannya harus mengetahui kemana bawahan tersebut izin terlambat. Maka atasan langsung dapat menjawab jika suatu saat ditanyakan kepada Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) sebagai pimpinan tertinggi di SOPD Pemerintah Kabupaten Sukamara" (Wawancara pada hari Kamis tanggal 13 September 2018).

Sementara itu menurut Kepala Sub Bidang Mutasi, Data, dan Informasi Pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Negara Badan Kepagawain Daerah Kabupaten Sukamara bahwa pengawasan merupakan tugas wajib setiap atasan, karena atasan mempunyai kewajiban membina langsung bawahan dengan melakukan pengawasan secara melekat. Untuk mengetahui kebiasaan atau perilaku dari bawahan maka yang mengawasi adalah atasan langsung tidak mungkin orang lain. Maka dari itu perlu adanya tekanan dari pimpinan yaitu Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) sebagai pimpinan tertinggi di masing – masing SOPD agar menginstruksikan seluruh Aparat Sipil Negara (ASN) yang ada di Lingkup Kabupaten Sukamara untuk melakukan pengawasan melekat.

Agar Pegawai Negeri Sipil yang ada dibawahnya dapat dikontrol dan diawasi, sehingga tingkat disiplin pegawai yang ada di masing-masing tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan di Pemerintah Kabupaten Sukamara

"Pengawasan merupakan tugas wajib setiap atasan, karena atasan mempunyai kewajiban membina langsung bawahan dengan melakukan pengawasan secara melekat. Untuk mengetahui kebiasaan atau perilaku dari bawahan maka yang mengawasi adalah atasan. Maka dari itu perlu adanya tekanan atau perintah dari pimpinan yaitu Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) sebagai pimpinan tertinggi agar menginstruksikan seluruh pejabat yang ada untuk melakukan pengawasan

melekat guna meningkatkan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Sukamara."

(Wawancara pada hari Kamis tanggal 13 September 2018).

Pengawasan melekat sudah sepatutnya menjadi tanggung jawab dari seluruh pejabat yang ada di Pemerintah Kabupaten Sukamara. Sebagai seorang pejabat atau pimpinan jika mempunyai bawahan yang tidak disiplin maka yang akan mendapat teguran langsung dari pimpinan adalah atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan tindakan disiplin. Maka sebagai seorang atasan harus melakukan pengawasan melekat secara terus menerus untuk menghindari meminimalisir tindakan-tindakan disiplin melanggar aturan yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil yang ada dibawahnya. Sehingga dapat menjaga harkat dan martabat dari Pegawai Negeri Sipil tersebut dan secara tidak langsung dapat menjaga nama baik dari atasan langsung dan instansi dimana Pegawai Negeri Sipil tersebut bekerja.

Sementara dalam kesempatan yang lain, penulis juga melakukan wawancara dengan informan lain yaitu Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah sekaligus sebagai Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, bahwa ;

"Sebagai seorang atasan atau pimpinan pengawasan terhadap bawahan adalah tugas wajib yang perlu diperhatikan. Karena atasan merupakan penanggungjawab langsung dari bawahan. Jika bawahan melakukan tindakan disiplin maka secara tidak langsung dapat mempengaruhi harkat dan martabat dari atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang melakukan tindakan disiplin."

(Wawancara pada hari Kamis tanggal 13 September 2018).

Sedangkan menurut Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, adanya

pengawasan untuk menciptakan kedisiplinan. Dalam wawancara yang dilakukan penulis dengan informan adalah sebagai berikut ;

"Pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung harus didukung oleh bawahan. Atasan tidak mungkin mengawasi tanpa adanya bawahan. Bawahan yang disiplin akan membantu pelaksanaan kinerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena dengan bawahan yang disiplin akan menciptakan kondisi kerja yang baik"
(Wawancara pada hari Kamis tanggal 13 September 2018).

Pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung harus didukung secara penuh oleh bawahan. Karena bawahan adalah pegawai utama sebagai pelayan masyarakat. Maka dengan adanya pengawasan untuk meningkatkan disiplin akan membantu kinerja bawahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pengawasan melekat terhadap setiap Pegawai Negeri sipil yang ada di Pemerintah Kabupaten Sukamara sangat diperlukan. Terutama pengawasan dalam tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil demi terlaksananya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Dari hasil wawancara hal yang perlu digaris bawah adalah pimpinan atau atasan langsung harus serius dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan pengawasan terhadap bawahan. Untuk meningkatkan disiplin bawahan perlu adanya tekanan agar pegawai tersebut dapat mentaati peraturan yang berlaku.

Tetapi hal yang tidak kalah penting dari sebuah proses pengawasan adalah kesadaran Pegawai Negeri Sipil terhadap peraturan yang berlaku. Sehingga jika Pegawai Negeri Sipil sadar akan tindakan yang dilakukannya salah maka pengawasan tidak perlu dilakukan. Jika tidak bisa maka perlu tindakan yang lebih serius untuk pengawasan, dengan

adanya penurunan kedisiplinan pada staf yang ada dibawahnya, maka Sekretaris maupun Kepala Bidang dan Kasi berhak merekomendasikan atau melakukan pembinaan secara langsung.

Tetapi jika masih sulit untuk dilakukan pembinaan secara langsung, maka Sekretaris maupun Kepala Bidang dan Kasi dapat melaporkan tingkah laku atau sikap stafnya kepada Bupati Sukamara melalui atasan langsung untuk diadakan pembinaan ditingkat lebih tinggi. Pembinaan dilakukan melalui yang berupa surat teguran secara lisan maupun secara tertulis melalui rekomendasi dari Kepala Bidang dan Kasi.

Sebelum atasan atau pejabat yang berwenang mengadakan pemeriksaan terhadap pegawai yang melanggar disiplin, maka prosedur pemanggilan harus dijalankan terlebih dahulu. Dalam hal ini pemanggilan adalah hal yang penting dalam melaksanakan kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil dan yang perlu diperhatikan sebelum melakukan pemanggilan adalah mempelajari syarat-syarat melakukan pemanggilan.

Pemanggilan pegawai sepatutnya dilaksanakan secara diam-diam, untuk menghargai pegawai yang bersangkutan agar tidak diketahui oleh pegawai yang lain. Itu dilakukan agar pegawai tersebut tidak berfikir negatif bahwa dalam pemanggilan tersebut sebagai bagian dari proses pembinaan pegawai. Sehingga Pegawai Negeri sipil diharapkan menghadiri pemanggilan oleh atasan langsung dan tidak menunda sampai batas waktu yang ditentukan yaitu 7 (tujuh) hari setelah surat pemanggilan diterbitkan atau bahkan tidak menghadiri pemanggilan. Dalam kesempatan yang sama, penulis melakukan wawancara dengan informan lain yaitu ;

Kepala Sub Bidang Mutasi, Data dan Informasi pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, bahwa ;

"Pemanggilan Pegawai Negeri sipil yang melanggar disiplin harus dilakukan secara diam-diam agar pegawai yang lain tidak mengetahui pemanggilan tersebut. Secara diam-diam dilakukan agar menghormati pegawai yang bersangkutan serta dapat menimbulkan pikiran positif bahwa pemanggilan adalah bagian dari proses pembinaan. Pemanggilan yang dilakukan oleh atasan langsung harus dihadiri langsung oleh Pegawai Negeri Sipil dan tidak boleh melebihi batas waktu yang ditentukan yaitu 7 (tujuh) hari setelah surat pemanggilan diterbitkan."
(Wawancara pada hari Selasa tanggal 21 Agustus 2018).

Lebih lanjut ditambahkan pula oleh beliau pada kesempatan yang berbeda :

"Proses pelaksanaan pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin harus dilakukan secara prosedural sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 agar tidak terjadi penyelewengan. Selain itu juga atasan langsung harus memberikan keterangan yang jelas dalam proses pemanggilan. Pemanggilan secara diam-diam atau secara tertutup memang harus dilakukan karena untuk menghormati Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar tidak merasa adanya perbedaan dalam proses pembinaan kepegawaian. Jika pegawai Negeri Sipil yang tidak menghadiri atau melalaikan pemanggilan maka harus segera ditindak tegas agar memberikan efek jera kepada pegawai tersebut agar tidak mengulangi perbuatan dan segera menghadiri pemanggilan yang dilakukan oleh atasan."
(Wawancara pada hari Selasa tanggal 4 September 2018).

Pernyataan yang disampaikan diatas bahwa proses pelaksanaan pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin harus dilakukan sesuai dengan prosedur berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 agar tidak terjadi penyelewengan. Sesudah itu atasan langsung harus memberikan keterangan yang jelas dalam proses pemanggilan.

Proses Pemanggilan Secara tertutup memang harus dilakukan karena untuk menghormati Pegawai Negeri Sipil yang melakukan

pelanggaran disiplin agar tidak merasa adanya perbedaan dalam proses pembinaan kepegawaian. Jika memang Pegawai Negeri Sipil tersebut tidak menghadiri atau melalaikan pemanggilan yang dilakukan oleh atasan langsung maka harus segera ditindak tegas agar bisa memberikan peringatan keras kepada pegawai tersebut dan juga seluruh Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Sukamara agar tidak mengulangi perbuatan serta menghadiri pemanggilan yang dilakukan oleh atasan. Karena pemanggilan tersebut hanyalah untuk mengklarifikasi tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang melanggar disiplin.

Sedangkan menurut Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara dalam wawancara yaitu ;

“Proses pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin itu seharusnya dilakukan oleh atasan langsung di tiap-tiap seksi karena yang mengetahui sikap dan perilaku bawahan adalah atasan langsung pegawai yang bersangkutan.”

(Wawancara pada hari Kamis tanggal 30 Agustus 2018)

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada beberapa informan kunci mengenai pengawasan serta pemanggilan kepada pegawai yang dianggap tidak disiplin, dimana seluruh informan mengatakan bahwa pengawasan melekat sangat penting dilakukan terhadap seluruh pegawai di setiap SOPD dan begitu juga proses pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar sebaiknya dilakukan oleh atasan langsung dan pemanggilan secara diam-diam atau secara tertutup memang harus dilakukan karena untuk menghormati Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar tidak merasa adanya perbedaan dalam proses pembinaan kepegawaian.

3. Disposisi atau Sikap

Disposisi berupa dukungan dan sikap para pejabat dan pimpinan sangat mempengaruhi pelaksanaan implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Konsistensi di tingkat Pejabat dan Pimpinan Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) Kabupaten Sukamara dalam mengimplementasikan kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, sebagai upaya untuk peningkatan mutu pelayanan umum kepada masyarakat. Peningkatan mutu pelayanan harus didukung dengan peningkatan disiplin, ketaatan, dan kepedulian terhadap ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku melalui pembinaan dan pengawasan kepada seluruh aparatur. Untuk meningkatkan disiplin pegawai, pejabat atau pimpinan di tingkat SOPD Kabupaten Sukamara lebih serius dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap disiplin kerja aparatur di lingkungan kerja masing-masing yaitu melalui absen elektronik dan petunjuk-petunjuk kerja lainnya. Pimpinan atau atasan langsung personil pegawai selaku pelaksana implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara harus tanggap dan tegas dalam mengimplementasikannya.

Sebelum atasan atau pejabat yang berwenang menjatuhkan hukuman terhadap pegawai yang melanggar disiplin, maka prosedur pemanggilan dan pemeriksaan harus dijalankan terlebih dahulu. Dalam hal

Dalam proses pelaksanaan pemeriksaan hal yang perlu diperhatikan adalah pejabat yang memeriksa tidak boleh ada unsur keluarga dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Jika dalam pemeriksaan ada unsur keluarga maka akan terjadi toleransi kepada pegawai tersebut. Untuk menghindari hal yang demikian maka perlu adanya pergantian pejabat yang memeriksa untuk melaksanakan proses pemeriksaan. Selain itu dalam proses pemeriksaan juga dilakukan dengan tertutup untuk menghindari hal-hal yang bersifat negatif. Dalam proses pemeriksaan yang secara tertutup dihadiri dan diketahui oleh atasan langsung dan pejabat yang berkepentingan serta Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, bahwa;

"Yang paling penting dari proses pemeriksaan adalah kedudukan pejabat atau atasan langsung tidak boleh lebih tinggi dari Pegawai Negeri sipil yang melakukan pelanggaran, serta dalam proses pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran wajib menjawab sernua pertanyaan yang diajukan oleh tim pemeriksa. Karena dengan jawaban dari pegawai tersebut yang akan menjadikan bukti apakah pegawai tersebut melakukan tindakan Pelanggaran disiplin atau tidak."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).

Sebagaimana yang disampaikan diatas bahwa pejabat yang melakukan proses pemeriksaan tidak boleh mempunyai kedudukan lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Sehingga dengan kedudukan yang lebih tinggi maka pejabat pemeriksa tidak ragu dalam mengajukan pertanyaan untuk proses pemeriksaan. Dan pegawai yang melanggar disiplin wajib menjawab semua pertanyaan yang diberikan oleh pejabat pemeriksa. Karena pertanyaan yang diajukan oleh

tim pemeriksa adalah untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan Pegawai Negeri Sipil tersebut dalam melakukan tindakan pelanggaran disiplin.

Sebagai pemeriksa tidak boleh melakukan pemaksaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa untuk mengakui perbuatannya serta dalam melakukan pemeriksaan harus sesuai dengan etika sehingga dalam proses pemeriksaan tidak merendahkan martabat/harga diri Pegawai Negeri Sipil dengan cara mengancam, membentak atau cara lain kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Serta pejabat pemeriksa harus memberikan kebebasan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dalam mengemukakan pendapatnya sehingga dapat memberikan keterangan yang sebenar-benarnya sesuai dengan kenyataan yang dilakukan. Selain itu dalam pelaksanaan pemeriksaan hal yang tidak boleh dilakukan oleh tim pemeriksa atau pejabat pemeriksa adalah tidak boleh memberikan nasihat atau saran-saran yang memberatkan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa.

Sementara dalam kesempatan yang lain, penulis juga melakukan wawancara dengan informan lain, yaitu Berdasarkan hasil wawancara menurut keterangan Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara bahwa;

"Pelaksanaan pemeriksaan hal-hal yang tidak boleh dilakukan adalah Melakukan pemaksaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa untuk mengakui perbuatannya. Merendahkan martabat/harga diri Pegawai Negeri Sipil dengan cara mengancam, membentak atau cara lain kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Pejabat pemeriksa memberikan kebebasan pada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dalam mengemukakan pendapat serta pejabat pemeriksa adalah tidak boleh memberikan nasihat atau Saran-Saran yang memberatkan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa".

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).

Dalam proses pemeriksaan, pejabat pemeriksa dapat meminta keterangan pejabat pemeriksa dapat meminta keterangan dari orang/pihak lain yang mengetahui terjadinya pelanggaran guna menjamin obyektifitas pemeriksaan. Sehingga hasil dari pemeriksaan dapat menjamin kepastian hukum tentang orang yang melakukan pelanggaran, waktu dan tempat serta bagaimana pelanggaran itu terjadi, akibat ataupun latar belakangnya. Jika dalam proses pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin mempersulit proses pemeriksaan, maka pejabat pemeriksa harus melaporkan kepada pejabat yang berwenang menghukum beserta Berita Acara Pemeriksaan yang telah disusun. Berdasarkan hasil wawancara menurut keterangan Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara, yaitu :

"Dalam proses pemeriksaan, Pejabat pemeriksa dapat meminta keterangan dari orang/pihak lain yang mengetahui terjadinya pelanggaran guna menjamin obyektifitas pemeriksaan. Sehingga hasil pemeriksaan harus dapat menjamin kepastian hukum tentang orang yg melakukan pelanggaran, waktu dan tempat serta bagaimana pelanggaran itu terjadi, akibat ataupun latar belakangnya. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempersulit pemeriksaan, pemeriksa wajib melaporkan kepada pejabat yang berwenang menghukum berikut BAP yang telah disusun."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).

Dalam proses pemeriksaan terlebih dahulu harus mengetahui dengan seksama laporan-laporan atau bahan-bahan mengenai pelanggaran disiplin yang diduga dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Pemeriksaan dilakukan secara tertutup yaitu dihadiri oleh Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan pemeriksa adalah atasan langsung. Dalam kesempatan yang

lain, penulis juga melakukan wawancara dengan informan lain, yaitu Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah sekaligus sebagai Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, bahwa ;

"Proses Pemeriksaan tidak jauh berbeda dengan proses pemanggilan karena dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara tertutup dihadiri oleh pegawai Negeri sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan pemeriksa adalah atasan langsung demi menjaga kehormatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin agar tidak terkucilkan dari pegawai yang lain"
(Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).

Tujuan dari pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menyebabkan Pegawai Negeri Sipil tersebut melakukan pelanggaran. Pegawai Negeri sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin yang kewenangan penjatuhan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat Pembina kepegawaian dan Pegawai Negeri sipil yang pemeriksaannya menjadi kewenangan atasan langsung.

Untuk mempercepat proses pemeriksaan, Pimpinan yang berwenang sebagai pemeriksa tidak boleh berpangkat atau memegang jabatan yang lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Berdasarkan hasil wawancara menurut keterangan Kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, bahwa;

"Tujuan pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri sipil benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menyebabkan Pegawai Negeri Sipil tersebut melakukan pelanggaran. Pegawai Negeri Sipil

yang diduga melakukan pelanggaran disiplin maka penjatuhan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat pembina kepegawaian, dan Pegawai Negeri sipil yang pemeriksaannya menjadi kewenangan atasan langsung, pimpinan yang berwenang sebagai pemeriksa tidak boleh berpangkat atau memangku jabatan yang lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa." (Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).

Sedangkan menurut Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, bahwa ; Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa karena diduga melakukan pelanggaran disiplin, wajib menjawab segala pertanyaan yang diajukan oleh atasan langsung. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa itu tidak mau menjawab pertanyaan, maka yang bersangkutan dianggap mengakui pelanggaran disiplin yang dituduhkan kepadanya. Hasil pemeriksaan harus dituangkan dalam bentuk Berita Acara Pemeriksaan (BAP). Apabila Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa mempersulit pemeriksaan, maka hal itu tidak menjadi hambatan untuk menjatuhkan hukuman disiplin berdasarkan bukti-bukti yang sudah ada. apabila menurut hasil pemeriksaan, ternyata kewenangan untuk menjatuhkan disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil tersebut merupakan kewenangan atasan langsung.

"Dalam pemeriksaan disiplin yang diajukan oleh atasan langsung berupa pertanyaan yang ditujukan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar wajib menjawab segala apa yang ditanyakan. Jika Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa itu tidak mau menjawab pertanyaan, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dianggap mengakui pelanggaran disiplin yang dituduhkan kepadanya." (Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018).

Dalam kesempatan yang lain, penulis juga melakukan wawancara dengan informan lain, yaitu Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat

Kabupaten Sukamara, jika tidak bisa melakukan pembinaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar maka pejabat atasan langsung wajib melaporkan secara hierarki disertai Berita Acara Pemeriksaan kepada pimpinan yang ada di atasnya untuk dilakukan pembinaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin. Jika diperlukan untuk mendapatkan keterangan yang lebih lengkap dan dalam upaya menjamin obyektifitas dalam pemeriksaan, atasan langsung yang berwenang menghukum dapat meminta keterangan dari orang lain yang mengetahui pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yang melanggar.

Sesuai dengan wawancara sebagai berikut ;

"Prosedur pemeriksaan adalah salah satu yang terpenting dari proses kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Proses pemeriksaan dilakukan dengan cara tertutup yaitu atasan langsung adalah sebagai pemeriksa jika tidak ada atasan langsung maka yang berwenang menjadi pemeriksa adalah hierarki yang ada di atasnya. Misal jika saya sebagai Kepala Bidang tidak ada maka yang berhak menjadi pemeriksa adalah atasan saya yaitu Sekertaris BKD Kabupaten Sukamara. Dan jika Kepala Bidang yang melanggar disiplin diduga pelanggaran berat maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat dibebaskan sementara dari tugas jabatannya untuk memperlancar proses pemeriksaan." (Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018).

Dari pernyataan di atas sudah jelas bahwa dalam proses pemeriksaan adalah atasan langsung dan pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Jika memang pejabat yang menjadi atasan langsung tidak ada maka yang melakukan pemeriksaan adalah struktur hierarki yang ada di atasnya. Dan untuk memperlancar pemeriksaan, jika memang diperlukan ketika Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan kemungkinan akan dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat dapat dibebaskan sementara dari tugas

jabatannya oleh atasan langsung semenjak yang bersangkutan diperiksa sampai dengan ditetapkan keputusan hukuman disiplin.

Sedangkan menurut Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara proses pemeriksaan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pemeriksaan dilakukan jika memang dalam pemanggilan tidak mengubah perilaku dan sikap dari Pegawai Negeri Sipil, Jika pegawai tersebut berubah kearah yang lebih baik, maka proses pemeriksaan tidak perlu dilakukan. Mungkin atasan langsung sebagai pejabat yang membawahi pegawai tersebut lebih memperhatikan dan memberikan arahan agar meningkatkan kedisiplinan. Sesuai dengan wawancara sebagai berikut :

"Proses pemeriksaan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pemeriksaan dilakukan jika memang dalam pemanggilan tidak mengubah perilaku dan sikap dari Pegawai Negeri Sipil. Jika pegawai tersebut berubah kearah yang lebih baik, maka proses pemeriksaan tidak perlu dilakukan. Mungkin atasan langsung sebagai pejabat yang membawahi pegawai tersebut lebih memberikan arahan agar meningkatkan kedisiplinan."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018).

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap beberapa informan mengenai pemeriksaan terhadap pegawai yang melanggar disiplin, hampir semua responden mengatakan bahwa Prosedur pemeriksaan adalah salah satu yang terpenting dari proses kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Proses pemeriksaan dilakukan dengan cara tertutup yaitu atasan langsung adalah sebagai pemeriksa jika tidak ada atasan langsung maka yang berwenang menjadi pemeriksa adalah hierarki yang ada di atasnya.

4. Struktur Birokrasi

Struktur Birokrasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh terhadap implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara. Karena dalam mengimplementasikannya meskipun sumber daya manusia sudah memenuhi dan para pelaksana implementasi telah mengetahui dan menguasai bagaimana cara mengimplementasikannya, tetapi implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut belum efektif jika struktur birokrasinya tidak efisien.

Penjatuhan Hukuman pada dasarnya adalah bersifat pembinaan yaitu untuk memperbaiki dan mendidik Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi serta memperbaiki diri pada masa yang akan datang. Berdasarkan hasil wawancara menurut keterangan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabuapten Sukamara, bahwa;

"Sebelum menetapkan keputusan penjatuhan hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum wajib mempelajari dengan saksama laporan hasil pemeriksaan pelanggaran disiplin. Hukuman disiplin harus setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan dan harus dapat diterima dengan rasa keadilan."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018).

Sebelum penjatuhan hukuman, atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran wajib mempelajari dengan teliti hasil daripemeriksaan, dan memperhatikan dengan seksama faktor-faktor yang menjadi penyebab Pegawai Negeri Sipil melakukan

pelanggaran. Karena dalam menentukan hukuman disiplin harus berdasarkan faktor, itu dilihat dari pelanggaran yang dilakukan tetapi bisa berbeda penjatuhan hukuman.

Maka atasan langsung dari Pegawai Negeri tersebut harus mengetahui dengan pasti apa penyebab pelanggaran tersebut dan untuk mengetahuinya yaitu dengan pemeriksaan. Selain itu dalam penjatuhan hukuman disiplin harus melihat beberapa pertimbangan, apakah pegawai yang melakukan pelanggaran disengaja atau tidak, sehingga akan mempengaruhi jenis hukuman yang diberikan.

Penulis melalui wawancara juga menanyakan hal yang sama kepada Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara, bahwa;

"Penjatuhan hukuman disiplin pada prinsipnya adalah sebuah pembinaan untuk Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran agar bisa memperbaiki perilaku dan sikap di masa mendatang. Hukuman disiplin diberikan kepada pegawai yang telah terbukti bersalah melakukan pelanggaran. Sebagai seorang pimpinan atau atasan langsung yang mempunyai kewenangan dalam penjatuhan hukuman disiplin harus teliti dalam menghukum pegawai yang melanggar. Karena dalam pelaksanaannya harus didasarkan pada alasan, jika dalam perbuatan yang sama tetapi berbeda alasan maka hukuman disiplin juga akan berbeda. Atasan langsung harus tegas dalam memberikan hukuman disiplin." (Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018).

Pernyataan diatas sudah jelas bahwa pejabat yang berwenang menghukum wajib dan tegas dalam menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, sedangkan jika pejabat yang berwenang menghukum tidak menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, pejabat tersebut dijatuhi hukuman disiplin oleh

atasannya. Berdasarkan hasil wawancara menurut keterangan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabuapten Sukamara, bahwa;

“Jika pejabat yang berwenang menghukum tidak menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, maka pejabat tersebut dijatuhi hukuman disiplin oleh atasannya yang lebih tinggi. Dan hukumannya sama dengan jenis hukuman disiplin yang seharusnya dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin.”
(Wawancara pada hari Selasa tanggal 11 September 2018).

Hukuman disiplin sama dengan jenis hukuman disiplin yang seharusnya dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil Yang melakukan pelanggaran disiplin. Atasan juga menjatuhkan hukuman disiplin terhadap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Apabila tidak terdapat pejabat yang berwenang menghukum, maka kewenangan menjatuhkan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat yang lebih tinggi. Dalam kesempatan yang lain, penulis juga melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara memberikan keterangan, bahwa ;

“Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan hasil pemeriksaan ternyata melakukan beberapa pelanggaran disiplin, terhadapnya hanya dapat dijatuhi satu jenis hukuman disiplin. Kepada Pegawai Negeri Sipil yang pernah dijatuhi hukuman disiplin yang kemudian melakukan pelanggaran disiplin yang sifatnya sama, terhadapnya dijatuhi hukuman disiplin yang lebih berat dari hukuman disiplin terakhir yang pernah dijatuhkan kepadanya.”
(Wawancara pada hari Selasa tanggal 11 September 2018).

Dari pernyataan di atas menyatakan bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 lebih mengedepankan pembinaan bagi pegawai

yang baru melanggar disiplin meskipun melakukan beberapa pelanggaran. Tetapi peraturan tersebut menjatuhkan hukuman lebih berat kepada Pegawai Negeri sipil yang telah melakukan pelanggaran kedua kalinya, meskipun pelanggaran yang dilakukan lebih ringan dari hukuman yang seharusnya.

Sementara menurut Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, Penjatuhan hukuman harus sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan jangan sampai dalam penjatuhan hukuman tidak sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan. Karena akan mengakibatkan kesenjangan pada tiap-tiap pegawai. Meskipun pegawai tersebut sudah sering mengalami hukuman tapi jika pelanggaran yang dilakukan ringan maka harus dijatuhi hukuman ringan jangan sampai dihukum sedang atau sebaliknya jika ada pegawai yang melanggar disiplin hukuman sedang, jangan dihukum dengan hukuman ringan.

“Penjatuhan hukuman disiplin yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin harus sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan. Karena jika tidak sesuai dengan yang dilakukan oleh pegawai tersebut maka akan terjadi kesenjangan antar pegawai sehingga akan mengakibatkan lingkungan kerja tidak harmonis.” (Wawancara pada hari Selasa tanggal 11 September 2018).

Proses penjatuhan hukuman disiplin tidak boleh adanya diskriminasi dari atasan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran. Karena dengan adanya diskriminasi maka hubungan antar pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara tidak akan kondusif dan mempengaruhi perilaku dan sikap dari masing-masing pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang

Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, bahwa ;

"Proses penjatuhan hukuman disiplin tidak boleh adanya diskriminasi dari atasan pada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran. Karena dengan adanya diskriminasi maka hubungan antar pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara tidak akan kondusif dan mempengaruhi perilaku dan sikap dari masing-masing pegawai." (Wawancara pada hari Rabu tanggal 12 September 2018).

Setelah proses penjatuhan hukuman yang tidak kalah penting adalah proses yang terakhir yaitu proses penyampaian keputusan. Pada prinsipnya penyampaian keputusan hukuman disiplin dilakukan sendiri oleh pejabat yang berwenang menghukum berdasarkan surat keputusan. Pegawai Negeri sipil yang bersangkutan dipanggil secara tertulis untuk hadir menerima keputusan hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman disiplin disampaikan secara tertutup oleh pejabat yang berwenang atau pejabat lain yang ditunjuk kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan serta tembusannya disampaikan kepada pejabat instansi terkait. Karena dalam proses penyampaian hukuman harus Pegawai Negeri Sipil tersebut yang menerima, karena penyampaian secara tertutup dibuat agar menjaga harkat dan martabat Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran.

Dalam penyampaian hukuman, apabila tempat kedudukan pejabat yang berwenang menghukum dan tempat Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin berjauhan, maka pejabat yang berwenang menghukum dapat menunjuk pejabat lain untuk menyampaikan keputusan hukuman disiplin tersebut, dengan ketentuan bahwa pangkat atau jabatannya dan pangkatnya tidak boleh lebih rendah dari Pegawai

Negeri Sipil yang bersangkutan. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat Kabupaten Sukamara melalui wawancara, yaitu bahwa ;

"Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin dipanggil untuk menerima keputusan hukuman disiplin pada waktu dan tempat yang ditentukan. Keputusan hukuman disiplin disampaikan secara langsung oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman disiplin tersebut dapat dihadiri pejabat lain, dengan ketentuan bahwa pangkat dan jabatan pegawai yang hadir tidak boleh lebih rendah dari pangkat dan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).

Penyampaian keputusan hukuman disiplin dilakukan paling lambat 14 (empat belas) hari sejak keputusan ditetapkan. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tidak hadir pada saat penyampaian keputusan hukuman disiplin, keputusan hukuman disiplin dikirim kepada instansi yang bersangkutan melalui alamat terakhir yang diketahui dan tercatat diinstansinya.

Pada kesempatan yang lain penulis juga menanyakan hal yang sama kepada Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, beliau memberikan keterangan bahwa ;

"Penyampaian keputusan hukuman dilakukan secara tertutup dan dilakukan oleh pejabat yang berwenang langsung menghukum. Penyampaian keputusan hukuman disiplin juga dapat ditembuskan atau disampaikan kepada instansi terkait apabila Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan berhalangan hadir. Selain itu tempat yang berjauhan juga bisa menjadi kendala dalam penyampaian hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman harus disampaikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar paling lambat 14 (empat belas) hari sejak tanggal ditetapkan."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).

Pendapat yang tidak jauh berbeda juga disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara, bahwa ;

“Proses penyampaian keputusan hukuman disiplin pada prinsipnya dilakukan oleh pejabat yang berwenang menghukum”.
(Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap informan mengenai penyampaian keputusan terhadap pegawai yang melanggar disiplin dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin dipanggil untuk menerima keputusan hukuman disiplin pada waktu dan tempat yang ditentukan. Keputusan hukuman disiplin disampaikan secara langsung oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin.

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap beberapa informan kunci dapat disimpulkan bahwa penjatuhan hukuman dan penyampaian keputusan disiplin pada prinsipnya adalah sebuah pembinaan untuk Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran agar bisa memperbaiki perilaku dan sikap di masa mendatang.

2). Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara

Dari hasil penelitian dan analisis data pada subbab diatas, dapat diketahui faktor pendukung dan faktor penghambat dari Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara(ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, adalah :

1) **Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara(ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara :**

- a. **Kesungguhan Pejabat atau Pimpinan Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) Kabupaten Sukamara dalam mengimplementasikan kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.**
- b. **Pejabat atau pimpinan di tingkat Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) Kabupaten Sukamara lebih serius dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap disiplin kerja aparatur di lingkungan kerja masing-masing yaitu melalui absen elektronik dan petunjuk-petunjuk kerja lainnya.**

2) **Faktor penghambat Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara(ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara :**

- a. **Rendahnya pemahaman Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara terhadap ketentuan-ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. Kondisi yang demikian tentunya menjadi kurang efektif dan efesiennya implementator dalam melaksanakan implementasi.**
- b. **Belum optimalnya pengawasan disiplin pegawai yang dilakukan oleh atasan langsung berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor**

53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai sebagai penunjang dalam pelaksanaan Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.

C. Pembahasan

Dari hasil penelitian mengenai Implementasi Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara sudah berjalan cukup baik dan penegakan hukumnya sudah sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan kunci yang mengatakan bahwa Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan para atasan langsung dari staf di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara yaitu para Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam penegakan disiplin terhadap ASN di Kabupaten Sukamara perlunya pengawasan langsung oleh pimpinan di masing-masing SOPD, namun demikian meskipun pengawasan sudah dilakukan akan tetapi dalam hal ketegasan dari bentuk pengawasan tersebut masih kurang berjalan sebagaimana yang diharapkan, hal ini terbukti dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan yang mengatakan bahwa dalam hal pengawasan disiplin ASN masih banyak toleransi yang diberikan terhadap para pegawai, sehingga hal demikian tidak sejalan dengan PP 53 Tahun 2010 dimana dalam ketentuan umumnya PP 53 Tahun 2010 menyebutkan bahwa dalam rangka mewujudkan PNS yang handal, profesional, dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintahan yang menerapkan prinsip-

prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*), maka PNS sebagai unsur aparatur negara dituntut untuk setia kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah, bersikap disiplin, jujur, adil, transparan, dan akuntabel dalam melaksanakan tugas, sebagaimana disebutkan dalam pasal 3 angka 14 mengatakan bahwa yang dimaksud dengan “memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat” adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur, sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dalam PP 53 Tahun 2010 selain pengawasan terhadap ASN, prosedur kebijakan untuk menerapkan disiplin pegawai juga dilakukan pemanggilan terhadap para pegawai yang melanggar aturan dan ketentuan disiplin yang sudah disepakati, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa prosedur pemanggilan ini dilakukan terhadap pegawai yang diduga melakukan pelanggaran disiplin melalui pemanggilan secara tertulis untuk selanjutnya dilakukan pemeriksaan oleh atasan langsung. Namun sebelum prosedur pemanggilan secara tertulis dilakukan atasan terlebih dahulu melakukan pendekatan secara arif dan bijaksana, akan tetapi jika dalam pendekatan tersebut tidak merubah pegawai tersebut maka atasan berhak untuk melakukan teguran secara tertulis. Sebagaimana dalam pasal 7 ayat 2 huruf b menyebutkan bahwa Hukuman disiplin yang berupa teguran tertulis dinyatakan dan disampaikan secara tertulis oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada PNS yang melakukan pelanggaran.

Setelah dilakukan pemanggilan terhadap pegawai yang melanggar disiplin selanjutnya akan dilakukan pemeriksaan, dimana prosedur ini merupakan hal yang sangat penting dalam penerapan penjatuhan hukuman terhadap pegawai yang melanggar aturan kedisiplinan yang sudah diatur di dalam PP 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa pemeriksaan dilakukan terhadap pegawai yang melanggar disiplin harus diperiksa oleh atasan langsung dan tidak boleh tinggi kedudukannya dari pemeriksa. Dalam pemeriksaan tersebut hal yang paling penting adalah bahwa tidak boleh melakukan pemaksaan kepada pegawai yang diperiksa untuk mengakui perbuatannya serta dalam melakukan pemeriksaan harus sesuai dengan etika sehingga dalam proses pemeriksaan tidak boleh merendahkan martabat/harga diri pegawai dengan cara mengancam, membentak atau cara lain kepada pegawai yang diperiksa.

Setelah semua tahapan prosedur dilaksanakan maka langkah terakhir yang dilakukan dalam penerapan disiplin pegawai adalah melakukan penjatuhan hukuman kepada pegawai yang dinyatakan melanggar aturan dan disiplin kepegawaian. Pada dasarnya penjatuhan hukuman ini bersifat pembinaan untuk memperbaiki sikap dan perilaku agar pegawai yang melanggar disiplin mempunyai sikap menyesal dan berusaha untuk tidak mengulangi kesalahan lagi. Berdasarkan hasil penelitian mengatakan bahwa sebelum melakukan penjatuhan hukuman kepada pegawai yang melanggar disiplin, atasan langsung wajib mempelajari dengan teliti hasil dari pemeriksaan, dan memperhatikan dengan seksama faktor-faktor yang menjadi penyebab Pegawai Negeri Sipil melakukan

pelanggaran. Berdasarkan PP 53 tahun 2010 pasal 5 menyebutkan bahwa PNS yang tidak menaati ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan/atau Pasal 4 dijatuhi hukuman disiplin. Ada berapa jenis penjatuhan hukuman terhadap pegawai yang melanggar disiplin berdasarkan pasal 7 bahwa tingkat hukuman terdiri dari hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang dan hukuman disiplin berat. Jenis hukuman ringan tersebut terdiri dari teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Jenis hukuman sedang terdiri dari penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun, penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun dan penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun. Sedangkan hukuman berat terdiri dari penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun, pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS. Setelah dilakukan proses penjatuhan hukuman maka langkah selanjutnya adalah penyampaian keputusan yang dilakukan oleh pejabat yang berwenang dalam menghukum terhadap pegawai yang melanggar disiplin, penyampaian hukuman ini disampaikan secara tertutup oleh pejabat yang berwenang kepada pegawai yang bersangkutan yang tembusannya disampaikan kepada pejabat instansi terkait.

Berdasarkan hasil penelitian menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin dipanggil untuk menerima keputusan hukuman disiplin pada waktu dan tempat yang ditentukan. Keputusan hukuman disiplin disampaikan secara langsung oleh pejabat yang

berwenang menghukum kepada Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin. Hal ini senada dengan apa yang tersurat dalam PP 53 tahun 2010 pasal 31 ayat 2 mengatakan bahwa Keputusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan secara tertutup oleh pejabat yang berwenang menghukum atau pejabat lain yang ditunjuk kepada PNS yang bersangkutan serta tembusannya disampaikan kepada pejabat instansi terkait dan pada ayat 3 mengatakan Penyampaian keputusan hukuman disiplin sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan paling lambat 14 (empat belas) hari kerja sejak keputusan ditetapkan, dan pada ayat 4 mengatakan bahwa dalam hal PNS yang dijatuhi hukuman disiplin tidak hadir pada saat penyampaian keputusan hukuman disiplin, keputusan dikirim kepada yang bersangkutan.

Dalam mewujudkan pemerintahan yang baik demi tercapainya pelayanan prima maka perlunya komitmen Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan dan menjalankan disiplin sebagai aparatur pelayanan kepada publik. Berdasarkan hasil penelitian mengatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil sebagai pelayan masyarakat sudah seharusnya mempunyai komitmen yang tinggi baik dalam pekerjaan maupun dalam kedisiplinan. Komitmen disiplin para pegawai sangat penting dilaksanakan agar dapat menjalankan tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaan. Dengan komitmen kedisiplinan yang dibangun para pegawai diharapkan pegawai dapat memiliki rasa tanggungjawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya sebagai pelayan masyarakat semakin baik sehingga tingkat kedisiplinan pegawai terutama di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara semakin meningkat. Selain

komitmen yang dibangun para pegawai untuk meningkatkan disiplin, yang tidak kalah penting juga adalah sikap keteladanan yang ditunjukkan oleh pimpinan kepada bawahan. Keteladanan kepemimpinan yang diperlihatkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya, tentunya akan membuat pegawai meniru perbuatan yang dilakukan oleh pimpinan. Semakin baik keteladanan seorang pimpinan semakin baik pula para pegawai mengikuti segala peraturan dan disiplin kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai.

Penerapan peraturan yang tidak melihat siapa yang dikenai sanksi, tentunya akan membuat pegawai untuk mematuhi peraturan yang ada. Semakin pegawai mengikuti peraturan yang akan membuat tingkat disiplin meningkat dan tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Seorang karyawan yang memiliki dedikasi yang baik cenderung akan melakukan tugas yang dibebankan dengan tepat waktu dan hasil yang optimal. Sehingga dari sini kita dapat melihat kinerja seseorang karyawan dipengaruhi oleh keteladanan kepemimpinan, penerapan peraturan dan faktor kedisiplinan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap sikap keteladanan pimpinan tersebut bahwa pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Sikap pimpinan yang memberikan contoh yang baik terhadap pegawai dapat meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai serta dapat meningkatkan hubungan yang harmonis diantara semua pegawai sehingga pada akhirnya akan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, hal tersebut

akan menjadi motivasi para pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja serta semangat kerja pegawai akan semakin baik pula. Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai loyalitas yang tinggi merupakan impian setiap organisasi pemerintahan, dan untuk menciptakan hal tersebut tidak hanya dinilai dari kualitas kerja namun lingkungan kerja yang nyaman juga akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja. Dengan lingkungan kerja yang baik maka akan dapat menghindarkan dari diskriminasi terhadap pegawai. Sebab jika diskriminasi tersebut terjadi di lingkungan kerja maka suasana kerja menunjukkan rasa yang tidak nyaman dan pada akhirnya kedisiplinan pegawainya akan semakin tidak baik, sehingga akan sangat mempengaruhi kinerja. Oleh sebab itu pimpinan harus bertindak adil dan tidak diskriminasi terhadap pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian mengatakan bahwa masih terdapat diskriminasi di tingkat pimpinan dan hal ini dianggap masih wajar. Diskriminasi pada lingkungan kerja bukan hal yang baik, tetapi sesuatu yang wajar dan manusiawi bagi para pimpinan untuk suka pada orang-orang tertentu, sehingga tidak mengherankan bahwa di suatu organisasi salah satu contoh adalah Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukamara, bahwa masih ada pegawai yang tidak disiplin, selama ini banyak pegawai yang masih masuk dan pulang kerja tidak tepat waktu, tidak masuk tanpa keterangan, bahkan ada yang berbulan-bulan tidak masuk kerja tetapi hukuman disiplin sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 belum direalisasikan sehingga dapat menimbulkan kecemburuan di antara pegawai.

Dalam implementasi disiplin pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara berdasarkan PP 53 tahun 2010 tentunya tidak berjalan semulus apa yang diharapkan, tetapi dalam implementasi tersebut masih terdapat beberapa faktor yang menjadi penghambat diantaranya adalah komitmen dari pegawai, teladan pimpinan dan gaji. Dari beberapa faktor tersebut peneliti hanya terfokus pada teladan pimpinan sebab hal ini sangat berpengaruh sekali terhadap perilaku pegawai, jika pimpinan tidak menunjukkan disiplin kerja yang baik maka para bawahannya pun tidak menutup kemungkinan akan berlaku hal yang sama, akibatnya disiplin pegawai pun akan semakin buruk dan pada akhirnya pelayanan kepada masyarakat pun menjadi tidak baik pula. Sebab Teladan pimpinan yang baik akan memberikan contoh kepada bawahan sehingga dapat meningkatkan disiplin. Seorang atasan akan menjadi panutan bagi bawahan.

Jika seorang pemimpin ingin bawahan menjadi baik maka pemimpin harus berbuat yang baik jangan harap bawahan bisa baik jika pemimpin tidak baik. Selain faktor penghambat tentunya juga ada faktor pendukung dalam implementasi PP 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai tersebut diantaranya adalah pengawasan yang melekat, dengan menerapkan pengawasan yang baik yang dilakukan oleh pimpinan kepada setiap individu bawahannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja para pegawai sehingga tujuan untuk menciptakan sistem pemerintahan yang baik dapat terwujud. Jadi pengawasan yang melekat ini menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan pemerintah dalam melayani masyarakat. Dengan kebersamaan yang aktif antara atasan dengan

bawahan ini maka terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam organisasi yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik sehingga pada akhirnya terciptalah suatu pemerintahan yang baik dan transparan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari hasil analisis dan hasil wawancara dengan beberapa responden di SOPD lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dapat disimpulkan bahwa :

1. Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara belum berjalan efektif. Hal ini ditunjukkan dengan belum optimalnya pengawasan disiplin pegawai dalam mengimplementasikan pelaksanaan kebijakan, sehingga perlu adanya komitmen yang tinggi sebagai Pegawai Negeri Sipil terhadap ketentuan-ketentuan PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai di Kabupaten Sukamara.
2. Faktor Pendukung dan faktor Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara(ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, sebagai berikut :
 - a. **Faktor Pendukung**
 - 1) Kesungguhan Pejabat atau Pimpinan Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) Kabupaten Sukamara dalam mengimplementasikan kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.
 - 2) Pejabat atau pimpinan di tingkat Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) Kabupaten Sukamara lebih serius dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap disiplin kerja

aparatur di lingkungan kerja masing-masing yaitu melalui sistem absen elektronik digital dan petunjuk-petunjuk kerja lainnya.

b. Faktor Penghambat

- 1) Rendahnya pemahaman Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara terhadap ketentuan-ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. Kondisi yang demikian tentunya menjadi kurang efektif dan efesiennya implementasi dalam melaksanakan implementasi.
- 2) Belum optimalnya pengawasan disiplin pegawai yang dilakukan oleh atasan langsung berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai sebagai penunjang dalam pelaksanaan Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.

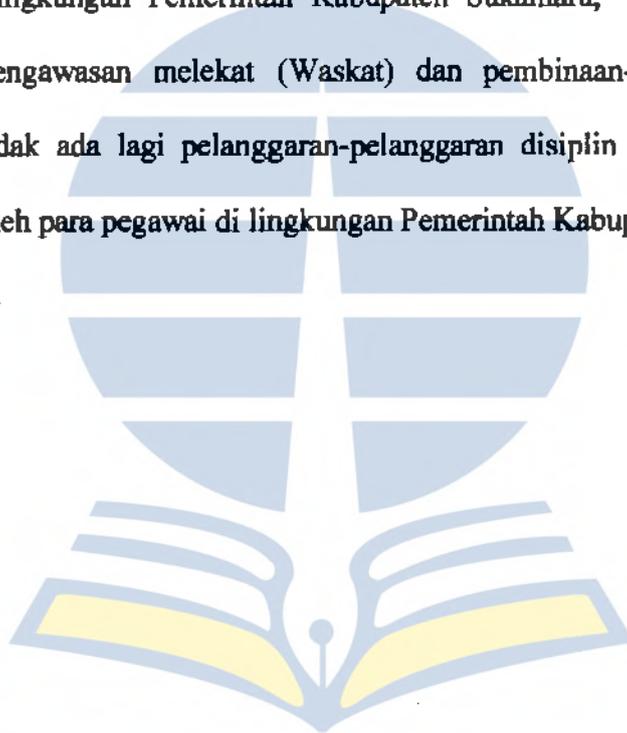
B. Saran

Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara belum berjalan efektif, maka yang dapat dilakukan Pemerintah Kabupaten Sukamara yaitu :

1. Pejabat atau pimpinan pengambil kebijakan di tingkat SOPD di Kabupaten Sukamara agar lebih mengoptimalkan komitmen pegawai sebagaimana ketentuan-ketentuan PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang

Disiplin Pegawai di Kabupaten Sukamara dan harus jelas dan ideal serta cukup menantang bagi kemampuan Pegawai Negeri Sipil selaku pelaksana Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.

2. Pejabat atau pimpinan pengambil kebijakan ditingkat SOPD di Kabupaten Sukamara agar lebih mengoptimalkan Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara, dan terus melakukan pengawasan melekat (Waskat) dan pembinaan-pembinaan, sehingga tidak ada lagi pelanggaran-pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan oleh para pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara.



DAFTAR PUSTAKA

- A. G Subarsono, 2005. *Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Aditama, Chandra Yoga. 2003. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press)
- Agustino, Leo. 2016. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik Bandung*. Cv. Alfabeta.
- Alex, S, Nitisemito, 2005. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Kelima, Cetakan Keempat belas. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bunafit Nugroho. 2004. *PHP dan MySQL dengan editor Dreamweaver MX*. ANDI Yogyakarta, Yogyakarta.
- Buyung, 2007. *Kompeten Dan Kompetensi*. <http://deroe.wordpress.com/2007/10/05/kompeten-dan-kompetensi/>.
- Davis, K. dan Newstrom, J. 1989. *Human Behavior at Work. Organization Behavior 8th Edition*. Singapore: Mc. Graw-Hill. International.
- Dunn, William. N, 2000, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta. Hal.22-25 .
- _____ . (2003). *Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 1997. *"Manajemen sumber Daya Manusia"*. PT Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Islamy, Irfan 2007, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta. Hal.24.
- Kartono, Kartini, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?* Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Marsono, 1974, *Pembahasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok - Pokok Kepegawaian*. PT .lkhtiar Baru. Jakarta. Hal. 66
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Islamy, M. Irfan. 2007. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, LJ (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Putra, Fadillah. 2001. *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sadhana, Kridawati, 2011. *Realitas Kebijakan Publik*, Universitas Negeri Malang Press. Malang.
- Sedarmiyanti. 2001. *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. 2004. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Sugiyono, 2001, *Metode Peneltitan Administrasi*, CV Alfabeda, Bandung
- Sukowati, Praptining, 2008, *Model New Governance dalam Good Governance* cetakan pertama, Universitas Brawijaya Malang. Malang
- _____. 2009, *Publick Service Management di Era Reformasi*. Cetakan kedua, Universitas Brawijaya Malang, Malang.
- Triton, P.B 2005. *Riset Statistik Parametrik : SPSS13.00 for windows*. Yogyakarta : Andi.

Winarno, F. G. 2002. *Kimia Pangan dan Gizi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Yukl. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks.

Veithzal, Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara Penelitian

Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN)
Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara

Informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara;
2. Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara;
3. Auditor Pertama Inspektur Kabupaten Sukamara;
4. Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara;
5. Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Kabupaten Sukamara;
6. Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara;
7. Kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara;
8. Kepala Sub Bidang Mutasi, Data dan Informasi pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara;
9. Kepala Sub Bidang Promosi dan Penghargaan pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara;

10. Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara;
11. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara;

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Dalam melakukan wawancara, peneliti telah menyiapkan pedoman wawancara dan mengembangkan pertanyaan pada saat wawancara berlangsung. Adapun pedoman wawancara tersebut antara lain sebagai berikut :

A. Komitmen

1. Penyampaian Informasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil.
2. Bentuk Penyampaian Informasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil.
3. Bentuk Komunikasi antara atasan langsung dengan PNS yang diduga melakukan pelanggaran disiplin.

B. Sumber Daya

1. Tingkat pemahaman terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai, berdasarkan tahapan penjatuhan hukuman disiplin.
2. Kualitas Sumber daya Manusia (Atasan Langsung) dalam Implementasi Kebijakan Penegakan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat SOPD.
3. Bentuk pengawasan antara atasan langsung dengan PNS yang diduga melakukan pelanggaran disiplin.

4. Bentuk pengawasan antara Tim Pemeriksa/BKD/Tim Majelis Pertimbangan PNS (MPP) dengan PNS yang diduga melakukan pelanggaran disiplin.

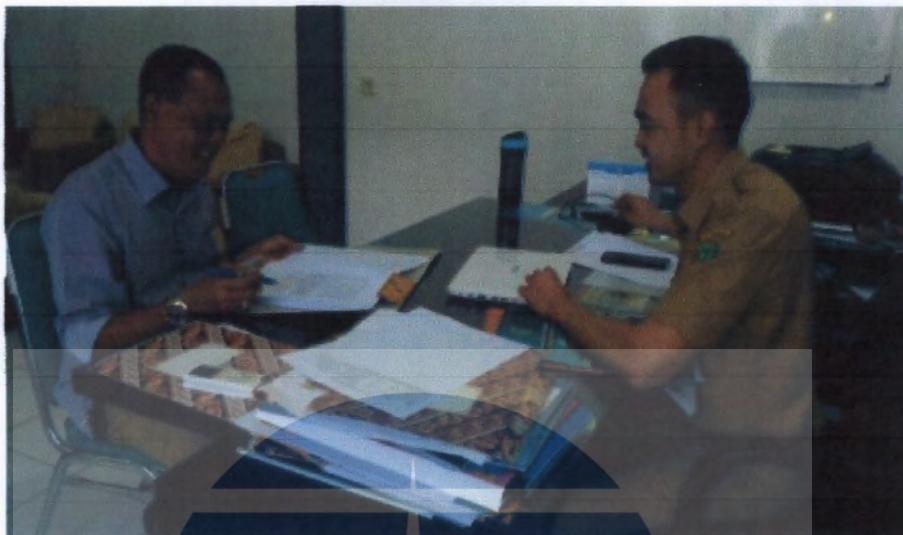
C. Disposisi atau Sikap

1. Sikap Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) terhadap kebijakan Pemanggilan dan Pemeriksaan yang diduga melakukan pelanggaran disiplin ASN.
2. Sikap pelaksana kebijakan pada tingkat SOPD dalam implementasi kebijakan Pemanggilan dan Pemeriksaan yang diduga melakukan pelanggaran disiplin ASN.
3. Faktor yang mempengaruhi sikap atasan langsung dalam implementasi kebijakan Pemeriksaan yang diduga melakukan pelanggaran disiplin ASN.

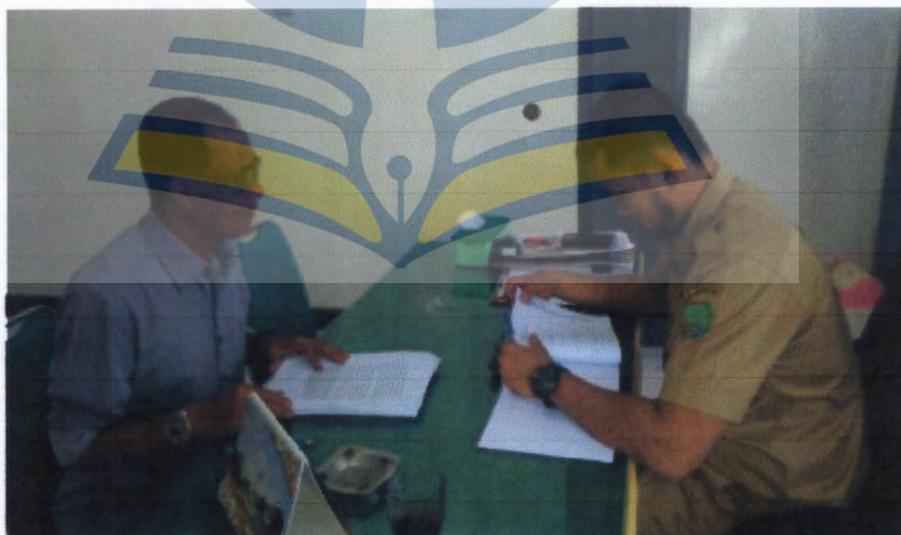
D. Struktur Birokrasi

1. SOP penjatuhan hukuman disiplin di tingkat Kabupaten Sukamara.
2. Distribusi wewenang dalam hal implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja ASN terhadap penjatuhan hukuman dan penyampaian keputusan disiplin.
3. Dasar hukum pembentukan Tim Majelis Pertimbangan PNS (MPP).

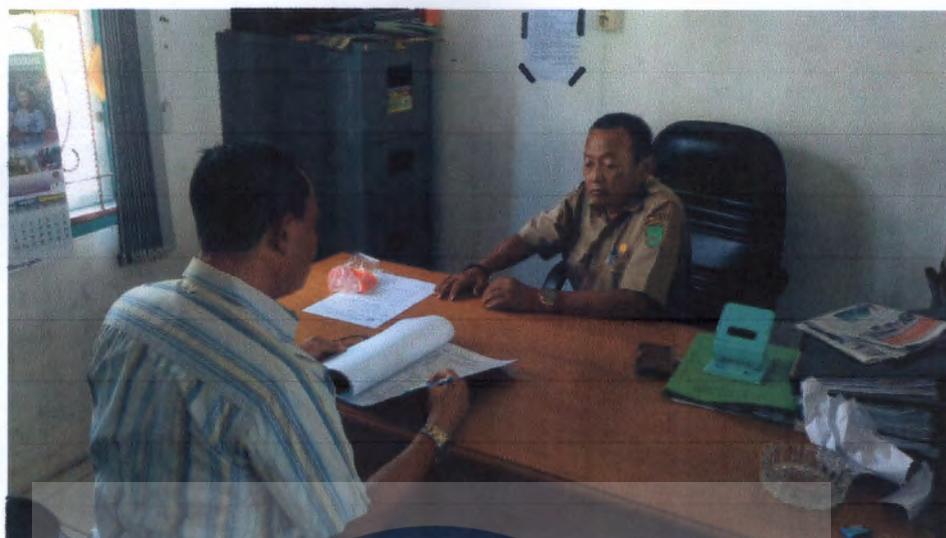
Lampiran 2 Foto Dokumen Wawancara Penelitian



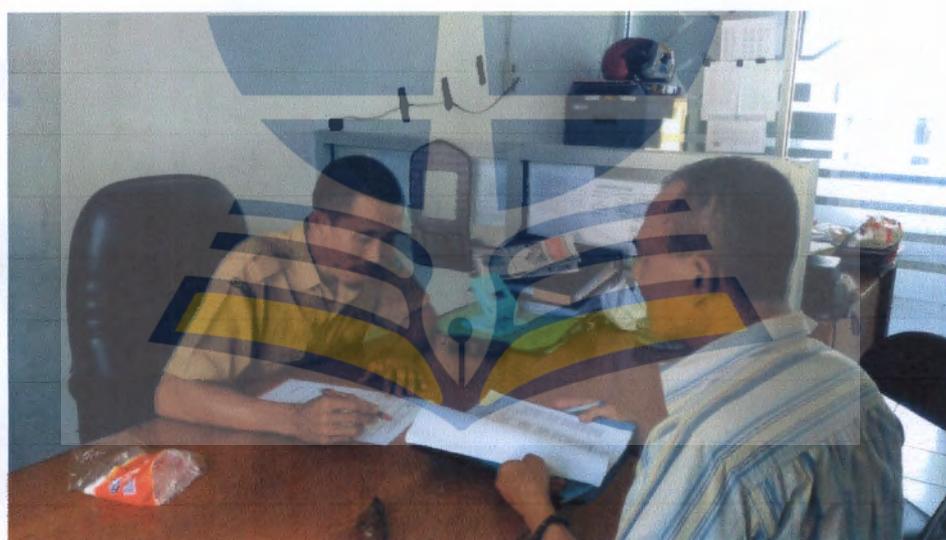
Penulis Wawancara Dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah sekaligus sebagai Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



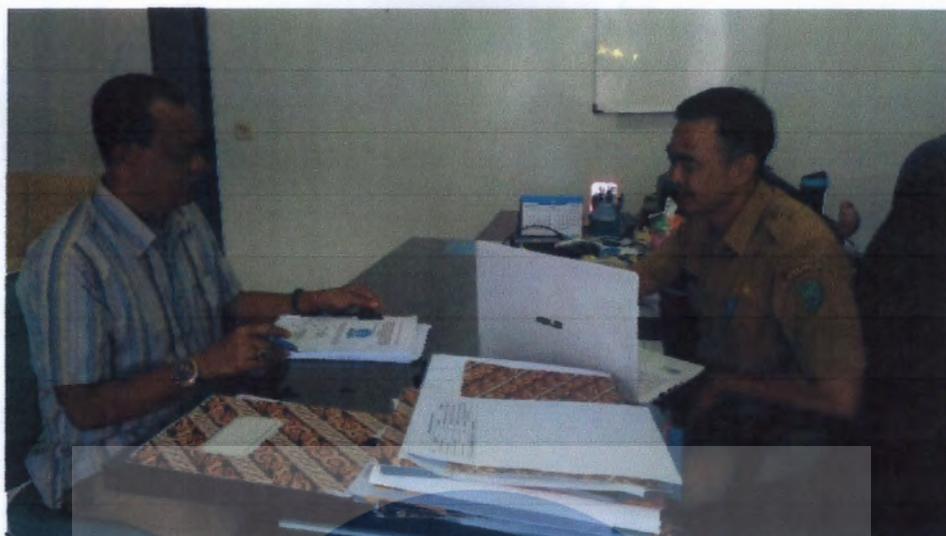
Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat Kabupaten Sukamara



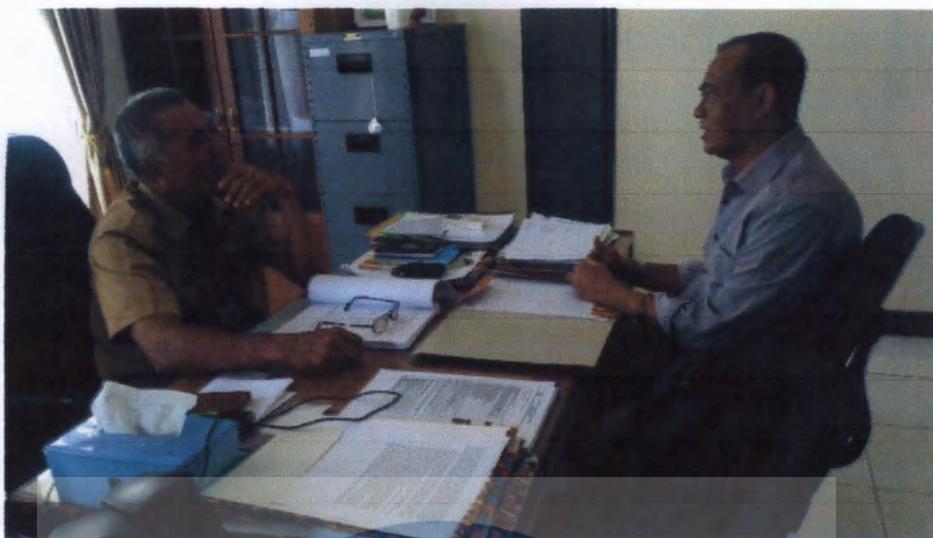
Penulis Wawancara Dengan Auditor Pertama Inspektorat Kabupaten Sukamara



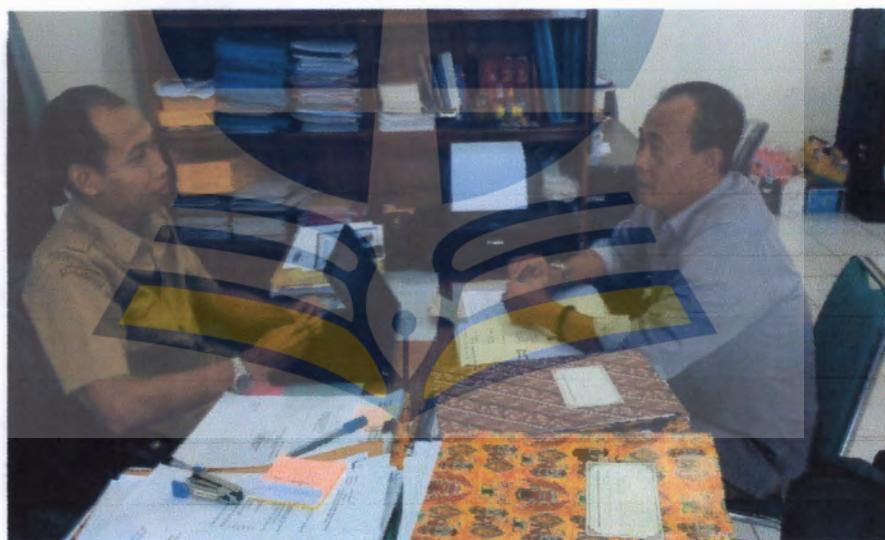
***Penulis Wawancara Dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah sekaligus sebagai Ptt.
Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara***



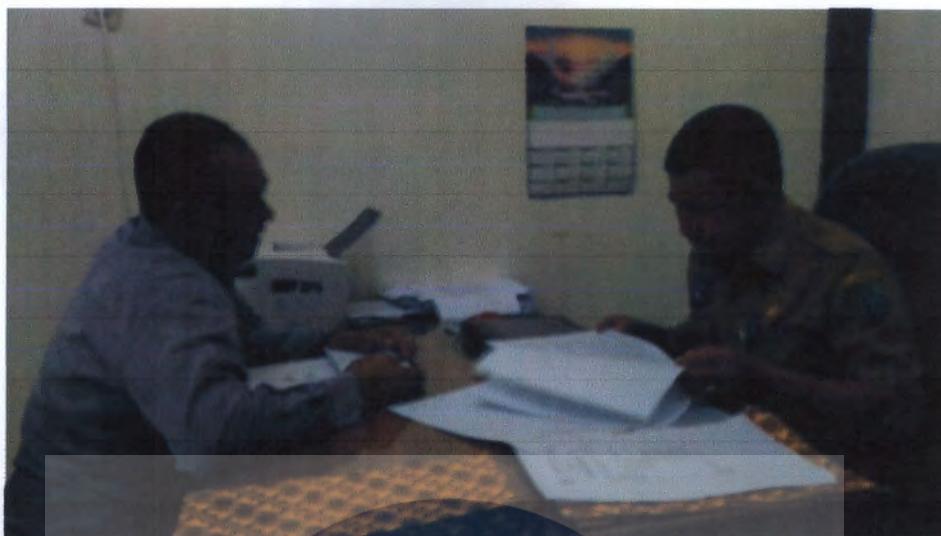
***Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan
Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara***



Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



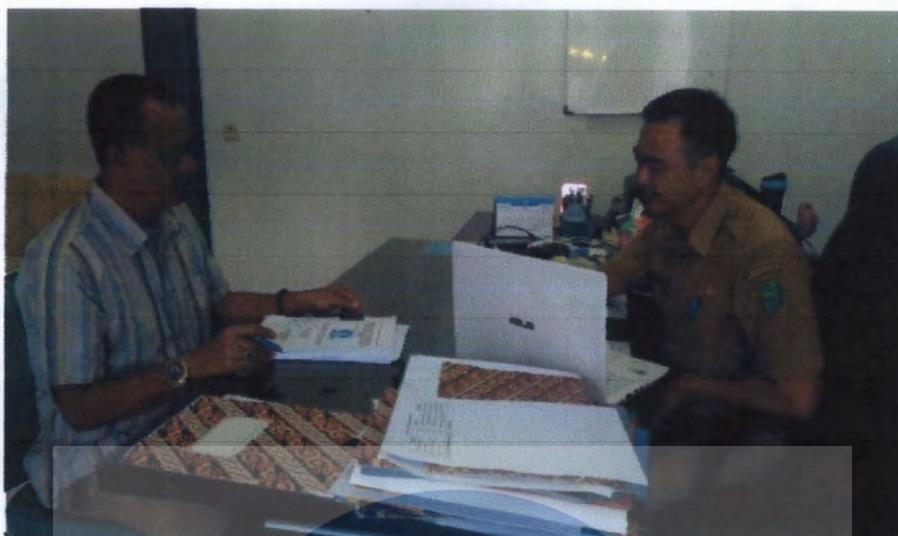
Penulis Wawancara Dengan Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Sub Bidang Penilaian dan evaluasi Kinerja Aparatur Pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Sub Bidang Mutasi, Data, dan Informasi Pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Negara Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah sekaligus sebagai Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara



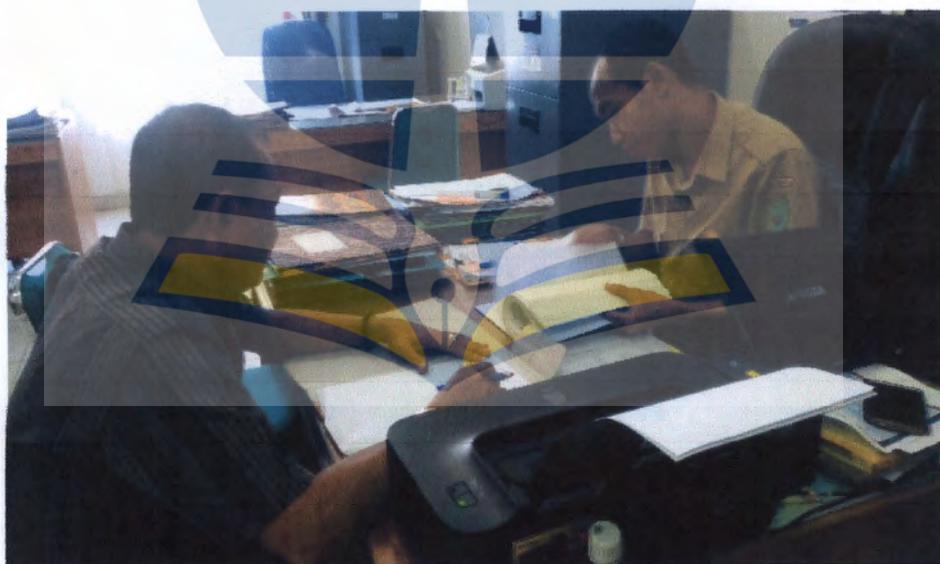
Penulis Wawancara Dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawalan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kasubid Promosi dan Penghargaan pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



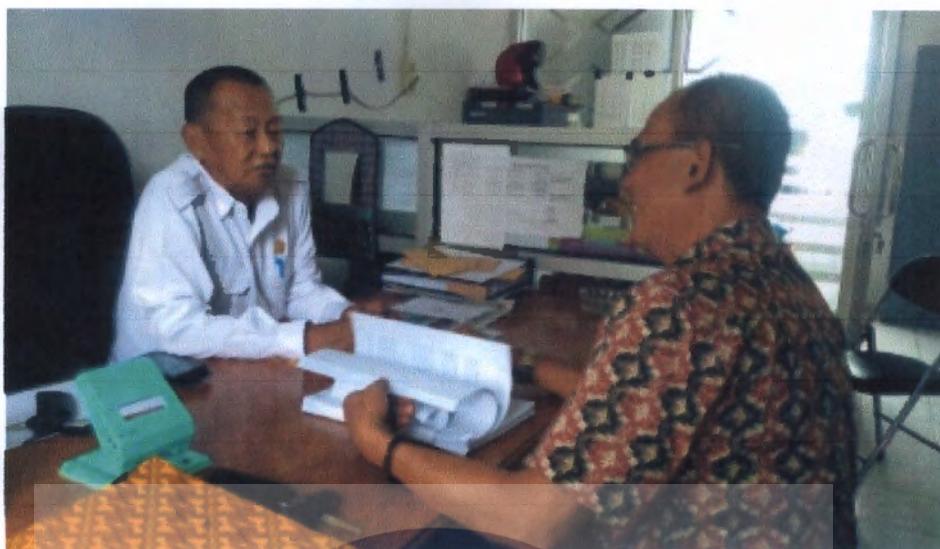
Penulis Wawancara Dengan Kepala Sub Bidang Promosi dan Penghargaan Pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



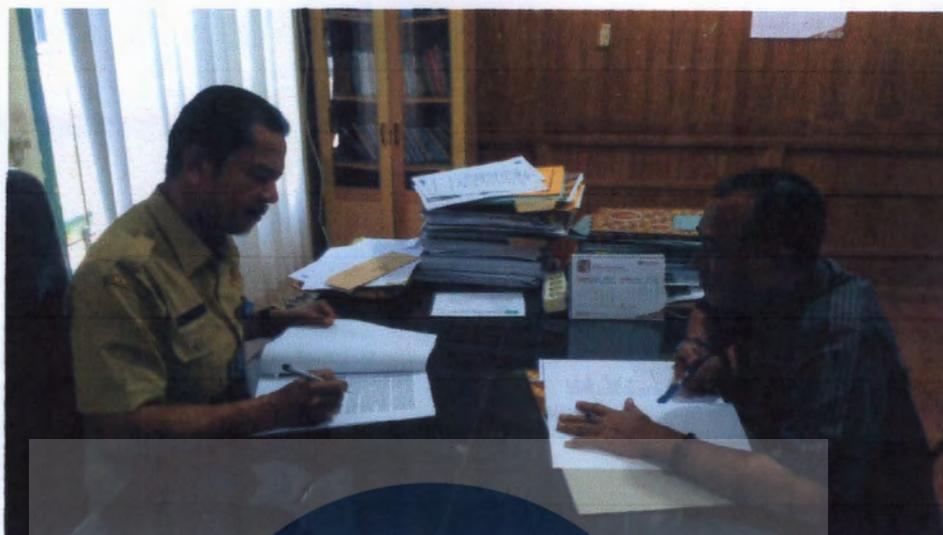
Penulis Wawancara Dengan Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



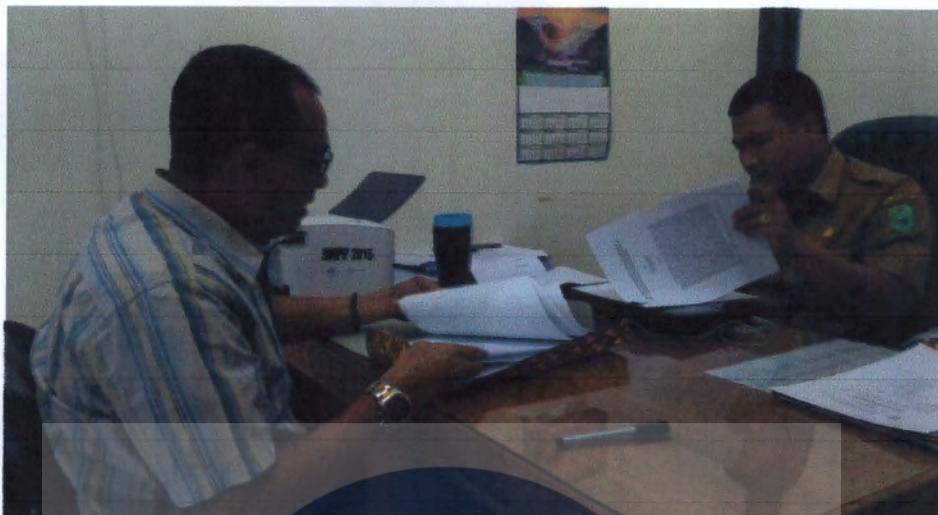
Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Sub Bidang Penilaian dan evaluasi Kinerja Aparatur Pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur



Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara



Penulis Wawancara Dengan Plt. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara

Lampiran 3 PEDOMAN WAWANCARA

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENEGAKAN DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUNGAN

PEMERINTAH KABUPATEN SUKAMARA

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin :

Pendidikan :

Pekerjaan :

Alamat :

1. Bagaimanakah pendapat saudara tentang Komunikasi dan Komitmen Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan disiplin?
2. Bagaimana pendapat saudara mengenai prosedur pengawasan disiplin pegawai?
3. Bagaimanakah pendapat saudara mengenai prosedur pemanggilan Pegawai Negeri Sipil terkait disiplin pegawai?
4. Bagaimanakah pendapat saudara tentang prosedur pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil terkait disiplin pegawai?
5. Bagaimanakah pendapat saudara tentang prosedur penjatuhan hukuman Pegawai Negeri Sipil terkait disiplin pegawai?
6. Bagaimanakah pendapat saudara tentang prosedur penyampaian keputusan Pegawai Negeri Sipil terkait disiplin pegawai?

Lampiran 4 TRANSKRIP WAWANCARA

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENEGAKAN DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN SUKAMARA

| No | Pertanyaan | Informan | Jawaban Inforan |
|----|--|--|--|
| 1. | 1. Bagaimanakah pendapat saudara tentang Komunikasi dan Komitmen Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan disiplin? | <p>1. Inspektur Pembantu Wilayah Inspektur Kabupaten Sukamara</p> <p>2. Sekretaris BKD sekaligus sebagai Plt. Kepala BKD</p> <p>3. Auditor Pertama Inpektur Kabupaten Sukamara</p> <p>4. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian DPUPR Kabupaten Sukamara</p> | <p>1. "Pegawai Negeri Sipil sebagai pelayan masyarakat sudah seharusnya mempunyai komitmen yang tinggi baik dalam pekerjaan maupun dalam kedisiplinan. Pegawai Negeri Sipil yang ada sekarang hanya bekerja karena diperintah tanpa adanya inisiatif sendiri. Dalam hal ini komunikasi sangat diperlukan antara pimpinan terhadap bawahan, sehingga tidak ada lagi istilah menunggu perintah. Jadi tugas yang dibebankan kepada Pegawai Negeri Sipil harus sesuai dengan kemampuan. Kebanyakan Pegawai Negeri Sipil yang ada di Lingkungan Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dalam penempatan belum sesuai dengan kebutuhan. Maka <i>the right man in the right place and the right man in the right job</i> sangat perlu untuk menunjang kinerja sebagai pelayan masyarakat." (Wawancara pada hari Senin tanggal 20 Agustus 2018).</p> <p>2. "Komitmen yang tinggi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil akan memberikan rasa suka akan pekerjaannya. Sehingga dengan suka akan pekerjaan maka pegawai tersebut tidak ingin meninggalkan pekerjaannya. Maka akan meningkatkan kedisiplinan pegawai terutama Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kantor Pemerintah Kabupaten Sukamara." (Wawancara pada hari Senin tanggal 20 Agustus 2018).</p> <p>3. "Penempatan Pegawai Negeri Sipil yang ada di Pemerintah Kabupaten Sukamara sesuai dengan keahlian dibidangnya. Maka dari itu peran pimpinan atau atasan langsung untuk membangun komunikasi agar tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan dapat dilaksanakan. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dibidangnya dapat terlaksana." (Wawancara pada hari Selasa tanggal 21 Agustus 2018).</p> <p>4. "Jika komitmen pekerja tinggi maka pekerja merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi. Memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan</p> |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | | | <p>menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi. Komitmen yang lebih tinggi berfokus pada proses dimana orang/pekerja berfikir untuk memiliki keinginan yang kuat mengenai hubungan mereka dengan lingkungan organisasi." (Wawancara pada hari Kamis tanggal 30 Agustus 2018).</p> |
| | | <p>5. Kasubid Promosi dan Penghargaan pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan</p> | <p>5. "Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara mempunyai komitmen berbeda-beda. Ada yang tinggi dan ada yang rendah, sehingga dalam proses dimana masing-masing individu terikat pada lingkungan organisasi tempat Pegawai Negeri Sipil tersebut bekerja. Setiap individu yang terikat dengan organisasi maka mereka cenderung memandang organisasi secara positif. Mereka akan menghindari perselisihan dan mempersepsikan organisasi secara positif." (Wawancara pada hari Senin tanggal 4 September 2018).</p> |
| 2. | 2. Bagaimana pendapat saudara mengenai prosedur pengawasan disiplin pegawai? | <p>1. Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara</p> | <p>1. Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan para atasan langsung dari staf di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara yaitu para Pegawai Negeri Sipil (ASN). Karena Sekretaris Daerah sebagai pimpinan tertinggi tidak mungkin mengawasi langsung para staf. Jadi disinilah letak pendelegasian kewenangan sangat penting. Dalam pembinaan disiplin dilakukan pada tingkat paling bawah, jika kesulitan maka dapat dilanjutkan ke tingkat yang lebih tinggi. Jadi Sekretaris Daerah hanya mendapat rekomendasi dari Atasan Langsung siapa saja staf yang mempunyai disiplin rendah, dan setelah itu Sekretaris Daerah bertugas memberikan surat teguran baik secara lisan maupun secara tertulis kepada atasan langsung staf untuk melakukan pembinaan disiplin". (Wawancara pada hari Senin tanggal 20 Agustus 2018).</p> |
| | | <p>2. Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Sukamara</p> | <p>2. Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tidak bisa berjalan dengan baik tanpa adanya peran dari atasan langsung Sekretaris Daerah sebagai pimpinan tertinggi tidak bisa mengawasi setiap pegawai melainkan staf yang ada dibawahnya. Maka yang menjalankan instruksi Sekretaris Daerah adalah semua pejabat dan diketuai oleh Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD). Karena dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi tentang Kepegawaian ada pada Kepala SOPD (Kepala Dinas) dibantu dengan staf yang menangani Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Jadi absensi</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | pegawai di Pemerintah Kabupaten Sukamara dalam pengawasan dan dilaksanakan Kepala SOPD (Kepala Dinas)". (Wawancara pada hari Senin tanggal 20 Agustus 2018). |
| | | 3. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian DPUPR Kabupaten Sukamara | 3. Implementasi Kebiasaan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebenarnya dalam proses pengawasan harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Selama ini pelaksanaan pengawasan tidak berjalan dengan baik, karena banyak toleransi yang diberikan atasan atau pimpinan langsung kepada bawahan. Salah satu bentuk pengawasan yang perlu ditingkatkan adalah dalam bentuk pengawasan jam masuk dan pulang kerja. Ditemukan beberapa Pegawai Negeri sipil yang datang terlambat, termasuk juga diberbagai sekolah. Jadi yang dikuatirkan adalah dapat mengurangi hasil kerja yang kurang baik dan mengurangi proses belajar mengajar."(Wawancara pada hari Senin tanggal 20 Agustus 2018). |
| | | 4. Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat | 4. Proses pengawasan yang dilakukan pimpinan atau atasan langsung kepada bawahan belum bisa dilaksanakan secara tegas. Karena selama ini masih banyak bawahan yang meminta izin kepada atasan langsung bahwa ada keperluan mendadak sehingga masuk kantor sering terlambat. Bahkan ada juga sampai tidak masuk kerja sehingga akan menimbulkan kecemburuan diantara pegawai yang lain. Untuk itu ketika atasan langsung memberikan izin kepada bawahannya harus mengetahui kemana bawahan tersebut izin terlambat. Maka atasan langsung dapat menjawab jika suatu saat ditanyakan kepada Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) sebagai pimpinan tertinggi di SOPD Pemerintah Kabupaten Sukamara"(Wawancara pada hari Selasa tanggal 21 Agustus 2018). |
| | | 5. Kepala Sub Bidang Mutasi, Data dan Informasi pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKD Kabupaten Sukamara | 5. Pengawasan merupakan tugas wajib setiap atasan, karena atasan mempunyai kewajiban membina langsung bawahan dengan melakukan pengawasan secara melekat. Untuk mengetahui kebiasaan atau perilaku dari bawahan maka yang mengawasi adalah atasan. Maka dari itu perlu adanya tekanan atau perintah dari pimpinan yaitu Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) sebagai pimpinan tertinggi agar menginstruksikan seluruh pejabat yang ada untuk melakukan pengawasan melekat guna meningkatkan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Sukamara."(Wawancara pada hari Selasa tanggal 21 Agustus 2018). |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | | 6. Sekretaris BKD sekaligus sebagai Plt. Kepala BKD Kabupaten Sukamara | 6. Sebagai seorang atasan atau pimpinan pengawasan terhadap bawahan adalah tugas wajib yang perlu diperhatikan. Karena atasan merupakan penanggung jawab langsung dari bawahan. Jika bawahan melakukan tindakan disiplin maka secara tidak langsung dapat mempengaruhi harkat dan martabat dari atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang melakukan tindakan disiplin."(Wawancara pada hari Selasa tanggal 21 Agustus 2018) |
| | | 7. Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKD | 7. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung harus didukung oleh bawahan. Atasan tidak mungkin mengawasi tanpa adanya bawahan. Bawahan yang disiplin akan membantu pelaksanaan kinerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena dengan bawahan yang disiplin akan menciptakan kondisi kerja yang baik"(Wawancara pada hari Kamis tanggal 23 Agustus 2018). |
| 3. | 3. Bagaimanakah pendapat saudara mengenai prosedur pemanggilan Pegawai Negeri Sipil terkait disiplin pegawai? | 1. Kepala Sub Bidang Mutasi, Data dan Informasi pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKD Kabupaten Sukamara | 1. Pemanggilan Pegawai Negeri sipil yang melanggar disiplin harus dilakukan secara diam-diam agar pegawai yang lain tidak mengetahui pemanggilan tersebut. Secara diam-diam dilakukan agar menghormati pegawai yang bersangkutan serta dapat menimbulkan pikiran positif bahwa pemanggilan adalah bagian dari proses pembinaan. Pemanggilan yang dilakukan oleh atasan langsung harus dihadiri langsung oleh Pegawai Negeri Sipil dan tidak boleh melebihi batas waktu yang ditentukan yaitu 7 (tujuh) hari setelah surat pemanggilan diterbitkan." (Wawancara pada hari Selasa tanggal 21 Agustus 2018) Lebih lanjut ditambahkan pula oleh beliau pada kesempatan yang berbeda : Proses pelaksanaan pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin harus dilakukan secara prosedural sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 agar tidak terjadi penyelewengan. Selain itu juga atasan langsung harus memberikan keterangan yang jelas dalam proses pemanggilan. Pemanggilan secara diam-diam atau secara tertutup memang harus dilakukan karena untuk menghormati Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar tidak merasa adanya perbedaan dalam proses pembinaan kepegawaian. Jika pegawai Negeri Sipil yang tidak menghadiri atau melalaikan pemanggilan maka harus segera ditindak tegas agar memberikan efek jera kepada pegawai tersebut agar tidak mengulangi |

| | | | |
|----|--|---|--|
| | | | <p>perbuatan dan segera menghadiri pemanggilan yang dilakukan oleh atasan.”(Wawancara pada hari Selasa tanggal 4 September 2018).</p> <p>2. Proses pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin itu seharusnya dilakukan oleh atasan langsung di tiap-tiap seksi karena yang mengetahui sikap dan perilaku bawahan adalah atasan langsung pegawai yang bersangkutan.” (Wawancara pada hari Kamis tanggal 30 Agustus 2018)</p> |
| 4. | 4. Bagaimanakah pendapat saudara tentang prosedur pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil terkait disiplin pegawai? | <p>1. Kepala Sub Bidang Promosi dan Penghargaan pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara</p> <p>2. Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukamara</p> <p>3. Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKD</p> | <p>1. "Perintah implementasi tersebut mungkin dapat diteruskan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika pelaksana kebijakan kurang sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, maka implementasi kebijakan penegakan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara cenderung tidak efektif. Upaya pembinaan terhadap oknum yang melakukan pelanggaran disiplin terus dilakukan. Meskipun isi dari kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah dikomunikasikan dengan jelas dan konsisten, namun dalam pelaksanaan di lapangan tidak sepenuhnya berjalan sebagaimana mestinya. Sebagai contoh tahapan sanksi pelanggaran bagi pegawai yang melanggar disiplin. (Wawancara pada hari Selasa tanggal 4 September 2018).</p> <p>2. "Dalam tahapan penjatuhan sanksi, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan pemeriksaan adalah Pejabat pemeriksa tidak mempunyai hubungan keluarga dengan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dan kaitan langsung atau tidak langsung dengan pelanggaran yang diproses. Selain itu juga sama dengan pemanggilan dan pengawasan, pemeriksaan juga dilakukan dalam ruangan tertutup dan hanya diikuti oleh atasan langsung dan Pejabat yang berkepentingan serta Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin." (Wawancara pada hari Selasa tanggal 4 September 2018).</p> <p>3. "Yang paling penting dari proses pemeriksaan adalah Kedudukan pejabat atau atasan langsung tidak boleh lebih tinggi dari Pegawai Negeri sipil yang melakukan pelanggaran. serta dalam proses pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran wajib menjawab sernua pertanyaan yang diajukan oleh tim</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | 4. Sekretaris DPUPR Kabupaten Sukamara | <p>pemeriksa. Karena dengan jawaban dari pegawai tersebut yang akan menjadikan bukti apakah pegawai tersebut melakukan tindakan Pelanggaran disiplin atau tidak.”</p> <p>4. "Pelaksanaan pemeriksaan hal-hal yang tidak boleh dilakukan adalah Melakukan pemaksaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa untuk mengakui perbuatannya. Merendahkan martabat/harga diri Pegawai Negeri Sipil dengan cara mengancam, membentak atau cara lain kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Pejabat pemeriksa memberikan kebebasan pada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dalam mengemukakan pendapat serta pejabat pemeriksa adalah tidak boleh memberikan nasihat atau Saran-Saran yang memberatkan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa". (Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).</p> |
| | | 5. Inspektur Pembantu Wilayah Inspektur Kabupaten Sukamara I | <p>5. "Dalam proses pemeriksaan, Pejabat pemeriksa dapat meminta keterangan dari orang/pihak lain yang mengetahui terjadinya pelanggaran guna menjamin obyektifitas pemeriksaan. Sehingga hasil pemeriksaan harus dapat menjamin kepastian hukum tentang orang yg melakukan pelanggaran, waktu dan tempat serta bagaimana pelanggaran itu terjadi, akibat ataupun latar belakangnya. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempersulit pemeriksaan, pemeriksa wajib melaporkan kepada pejabat yang berwenang menghukum berikut BAP yang telah disusun." (Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).</p> |
| | | 6. Sekretaris BKD sekaligus sebagai Plt. Kepala BKD | <p>6. "Proses Pemeriksaan tidak jauh berbeda dengan proses pemanggilan karena dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara tertutup dihadiri oleh pegawai Negeri sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan pemeriksa adalah atasan langsung demi menjaga kehormatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin agar tidak terkucilkan dari pegawai yang lain" (Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>7. Kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKD Kabupaten Sukamara</p> | <p>7. "Tujuan pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri sipil benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menyebabkan Pegawai Negeri Sipil tersebut melakukan pelanggaran. Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin maka penjatuhan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat pembina kepegawaian, dan Pegawai Negeri sipil yang pemeriksaannya menjadi kewenangan atasan langsung, pimpinan yang berwenang sebagai pemeriksa tidak boleh berpangkat atau memangku jabatan yang lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa." (Wawancara pada hari Rabu tanggal 5 September 2018).</p> |
| | | <p>8. Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan Aparatur BKD Kabupaten Sukamara</p> | <p>8. "Dalam pemeriksaan disiplin yang diajukan oleh atasan langsung berupa pertanyaan yang ditujukan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar wajib menjawab segala apa yang ditanyakan. Jika Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa itu tidak mau menjawab pertanyaan, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dianggap mengakui pelanggaran disiplin yang dituduhkan kepadanya." (Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018).</p> |
| | | <p>9. Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara</p> | <p>9. "Prosedur pemeriksaan adalah salah satu yang terpenting dari proses kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Proses pemeriksaan dilakukan dengan cara tertutup yaitu atasan langsung adalah sebagai pemeriksa jika tidak ada atasan langsung maka yang berwenang menjadi pemeriksa adalah hierarki yang ada di atasnya. Misal jika saya sebagai Kepala Bidang tidak ada maka yang berhak menjadi pemeriksa adalah atasan saya yaitu Sekertaris BKD Kabupaten Sukamara. Dan jika Kepala Bidang yang melanggar disiplin diduga pelanggaran berat maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat dibebaskan tugas sementara dari tugas jabatannya untuk memperlancar proses pemeriksaan." (Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018).</p> |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | | 10. Kepala Sub Bidang Pengadaan Pemberhentian Pada Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan BKD Kabupaten Sukamara | 10. "Proses pemeriksaan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pemeriksaan dilakukan jika memang dalam pemanggilan tidak mengubah perilaku dan sikap dari Pegawai Negeri Sipil. Jika pegawai tersebut berubah kearah yang lebih baik, maka proses pemeriksaan tidak perlu dilakukan. Mungkin atasan langsung sebagai pejabat yang membawahi pegawai tersebut lebih memberikan arahan agar meningkatkan kedisiplinan." (Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018). |
| 5. | 5. Bagaimanakah pendapat saudara tentang prosedur penjatuhan hukuman Pegawai Negeri Sipil terkait disiplin pegawai? | <p>1. Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKD Kabupaten Sukamara</p> <p>2. Sekretaris DPUPR Kabupaten Sukamara</p> <p>3. Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKD Kabupaten Sukamara</p> | <p>1. "Sebelum menetapkan keputusan penjatuhan hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum wajib mempelajari dengan saksama laporan hasil pemeriksaan pelanggaran disiplin. Hukuman disiplin harus setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan dan harus dapat diterima dengan rasa keadilan." (Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018).</p> <p>2. "Penjatuhan hukuman disiplin pada prinsipnya adalah sebuah pembinaan untuk Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran agar bisa memperbaiki perilaku dan sikap di masa mendatang. Hukuman disiplin diberikan kepada pegawai yang telah terbukti bersalah melakukan pelanggaran. Sebagai seorang pimpinan atau atasan langsung yang mempunyai kewenangan dalam penjatuhan hukuman disiplin harus teliti dalam menghukum pegawai yang melanggar. Karena dalam pelaksanaannya harus didasarkan pada alasan, jika dalam perbuatan yang sama tetapi berbeda alasan maka hukuman disiplin juga akan berbeda. Atasan langsung harus tegas dalam memberikan hukuman disiplin." (Wawancara pada hari Senin tanggal 10 September 2018).</p> <p>3. "Jika pejabat yang berwenang menghukum tidak menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, maka pejabat tersebut dijatuhi hukuman disiplin oleh atasannya yang lebih tinggi. Dan hukumannya sama dengan jenis hukuman disiplin yang seharusnya dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin." (Wawancara pada hari Selasa tanggal 11 September 2018).</p> |

| | | | |
|----|--|---|--|
| | | <p>4. Kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKD Kabupaten Sukamara</p> <p>5. Kepala Bidang Pengadaan, Promosi dan Pengembangan BKD Kabupaten Sukamara</p> | <p>4. "Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan hasil pemeriksaan ternyata melakukan beberapa pelanggaran disiplin, terhadapnya hanya dapat dijatuhi satu jenis hukuman disiplin. Kepada Pegawai Negeri Sipil yang pernah dijatuhi hukuman disiplin yang kemudian melakukan pelanggaran disiplin yang sifatnya sama, terhadapnya dijatuhi hukuman disiplin yang lebih berat dari hukuman disiplin terakhir yang pernah dijatuhkan kepadanya." (Wawancara pada hari Selasa tanggal 11 September 2018).</p> <p>5. "Penjatuhan hukuman disiplin yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin harus disertai dengan pelanggaran yang dilakukan. Karena jika tidak sesuai dengan yang dilakukan oleh pegawai tersebut maka akan terjadi kesenjangan antar pegawai sehingga akan mengakibatkan lingkungan kerja tidak harmonis." (Wawancara pada hari Selasa tanggal 11 September 2018).</p> |
| 6. | <p>6. Bagaimanakah pendapat saudara tentang prosedur penyampaian keputusan Pegawai Negeri Sipil terkait disiplin pegawai</p> | <p>1. Kepala Bidang Mutasi dan Penilaian Kinerja BKD Kabupaten Sukamara</p> <p>2. Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektur Kabupaten Sukamara</p> | <p>1. Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin dipanggil untuk menerima keputusan hukuman disiplin pada waktu dan tempat yang ditentukan. Keputusan hukuman disiplin disampaikan secara langsung oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman disiplin tersebut dapat dihadiri pejabat lain, dengan ketentuan bahwa pangkat dan jabatan pegawai yang hadir tidak boleh lebih rendah dari pangkat dan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin." (Wawancara pada hari Kamis tanggal 13 September 2018).</p> <p>2. Penyampaian keputusan hukuman dilakukan secara tertutup dan dilakukan oleh pejabat yang berwenang langsung menghukum. Penyampaian keputusan hukuman disiplin juga dapat ditembuskan atau disampaikan kepada instansi terkait apabila Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan berhalangan hadir. Selain itu tempat yang berjauhan juga bisa menjadi kendala dalam penyampaian hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman harus disampaikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar paling lambat 14 (empat belas) hari sejak tanggal ditetapkan." (Wawancara pada hari Kamis tanggal 13 September 2018).</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>3. Sekretaris BKD sekaligus sebagai Plt. Kepala BKD Kabupaten Sukamara</p> | <p>3. Proses penyampaian keputusan hukuman disiplin pada prinsipnya dilakukan oleh pejabat yang berwenang menghukum". (Wawancara pada hari Kamis tanggal 13 September 2018).</p> |
|--|--|---|--|

